

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2022

Elena Salfická

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Prevence a rizika v oblasti ochrany podniku v době pandemie  
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2021/2022

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Elena Salfická  
Osobní číslo: E19344  
Studijní program: B0413A050008 Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika a provoz podniku  
Téma práce: Prevence a rizika v oblasti ochrany podniku v době pandemie  
Zadávací katedra: Ústav podnikové ekonomiky a managementu

### Zásady pro vypracování

Obsahem bakalářské práce je popis současného stavu preventivních opatření v oblasti rizik podniku s akcentem na zabezpečení proti šíření nákazy Covid 19. Součástí je analýza rizik ve vybraných podnicích včetně ekonomické analýzy preventivních opatření. Cílem práce je komparace vybraných dvou podniků. Na základě provedené analýzy budou doporučena opatření pro podnikový management.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti rizik, jejich prevence a řízení v rámci podniku.
- Analýza preventivních opatření ve vybraných společnostech.
- Formulace závěrů a návrh doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: 35  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- GRIFFIN, A. *Crisis, issues and reputation management: PR in practise*. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6992-4.
- NEUGEBAUER, T. *Vyhledání a vyhodnocení rizik v praxi*. Praha: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-7552-072-2.
- SMEJKAL, V. a RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- TUČEK, M. *Hygiena a epidemiologie*. Praha: Karolinum, 2012. Učební texty Univerzity Karlovy v Praze. ISBN 978-80-246-2025-1.
- ZAPLETALOVÁ, Š. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-85-9.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Ondřej Svoboda, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 1. září 2021  
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2022

L.S.

---

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.  
děkan

---

Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.  
vedoucí ústavu

Prohlašuji:

Práci s názvem Prevence a rizika v oblasti ochrany podniku v době pandemie jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 19. 04. 2022

Elena Salfická v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu Ing. Ondřeji Svobodovi, Ph. D. za jeho cenné rady a pomoc při zpracování této práce. Také bych ráda poděkovala své rodině za jejich podporu.

## **ANOTACE**

*Cílem této bakalářské práce je analýza prevence a rizik v podnicích v době pandemie a jejich následná komparace na základě zjištěných informací. Obsahem práce je vymezení základních pojmů a názvosloví z oblasti rizik, jejich prevence včetně metod analýzy a řízení. Dále zde také budu porovnávat preventivní opatření ve vybraných podnicích, a to konkrétně se zaměřením na zabezpečení proti šíření nákazy Covid 19.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*preventivní opatření, riziko, analýza rizik, krizový management, pandemie*

## **TITLE**

Prevention and risks in a field of company protection during a pandemic.

## **ANNOTATION**

*The main aim of this bachelor's thesis is to analyze the prevention and risks in companies during a pandemic and its subsequent comparison based on the information obtained. The content of the work is the definition of basic concepts and terminology in the field of risks, their prevention, including methods of analysis and management. Furthermore, I will also be comparing preventive measures in selected companies, specifically with a focus on protection against the spread of the Covid 19 disease.*

## **KEYWORDS**

*preventive measures, risk, risk analysis, crisis management, pandemic*

## **OBSAH**

ÚVOD.....	12
1 ZÁKLADNÍ POJMY.....	14
1.1 Terminologie.....	14
1.2 Klasifikace rizik.....	18
2 ŘÍZENÍ RIZIK V OBLASTI BOZP.....	22
2.1 Identifikace rizik při práci.....	22
2.2 Hodnocení rizik při práci.....	27
2.3 Stanovení preventivních opatření.....	29
2.4 Dokumentace řízení rizik BOZP.....	31
3 ANALÝZA RIZIK A PREVENTIVNÍCH OPATŘENÍ.....	32
3.1 Vývoj situace v podnicích ČR od začátku pandemie.....	32
3.2 Charakteristika zkoumaných společností.....	36
3.3 Komparace zkoumaných společností na základě řízeného rozhovoru.....	37
3.4 Analýza rizik ve zkoumaných společnostech.....	43
3.5 Ekonomická analýza preventivních opatření.....	52
4 SHRNUÍ A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOSTI.....	54
ZÁVĚR.....	57
POUŽITÁ LITERATURA.....	59
SEZNAM PŘÍLOH.....	61



## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Tabulka pro použití metody BOMECH.....	26
Tabulka 2: Kategorie rizik pro metodu BOMECH.....	27
Tabulka 3: Určení velikosti rizika pětibodovou metodou .....	28
Tabulka 4: Matice pro určení velikosti rizika u pětibodové metody .....	28
Tabulka 5: Přehled odpovědí na otázku č.1 .....	37
Tabulka 6: Přehled odpovědí na otázku č.2 .....	37
Tabulka 7: Přehled odpovědí na otázku č.3 .....	38
Tabulka 8: Přehled odpovědí na otázku č.4 .....	39
Tabulka 9: Přehled odpovědí na otázku č.5 .....	39
Tabulka 10: Přehled odpovědí na otázku č.6 .....	40
Tabulka 11: Přehled odpovědí na otázku č.7 .....	40
Tabulka 12: Přehled odpovědí na otázku č.8 .....	41
Tabulka 13: Přehled odpovědí na otázku č.9 .....	41
Tabulka 14: Přehled odpovědí na otázku č.10 .....	42
Tabulka 15: Výpočet velikosti rizika u výpadku dodavatelů .....	43
Tabulka 16: Výpočet velikosti rizika u výpadku odběratelů .....	44
Tabulka 17: Komparace tržeb zkoumaných společností .....	44
Tabulka 18: Výpočet velikosti rizika u hromadného onemocnění zaměstnanců.....	45
Tabulka 19: Výpočet velikosti rizika u výpadku agenturních pracovníků .....	46
Tabulka 20: Výpočet velikosti rizika u legislativních změn.....	47
Tabulka 21: Přehledová tabulka analýzy rizik Společnosti X .....	48
Tabulka 22: Přehledová tabulka analýzy rizik Společnosti Y .....	50
Tabulka 23: Vyčíslení souhrnných nákladů na preventivní opatření .....	52
Tabulka 24: Vyčíslení měsíčních nákladů na BOZP na jednoho zaměstnance.....	52
Tabulka 25: Přehledová tabulka pro doporučení .....	55

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Příklad konstrukce stromu vad.....	24
Obrázek 2: Barevné rozlišení velikosti rizik.....	43
Obrázek 3: Počet dnů nemocenské na jednoho zaměstnance zkoumaných společností.....	46
Obrázek 4: Průměrné měsíční náklady na preventivní opatření u Společnosti X .....	53
Obrázek 5: Průměrné měsíční náklady na preventivní opatření u Společnosti Y .....	53

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
ČSN	Česká technická norma
FMEA	Failure Mode and Effect Analysis
FTA	Fault Tree Analysis
HAZOP	Hazard Operation Process
ISO	International Organization for Standardization
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification (Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci)
OOPP	Osobní ochranné pracovní prostředky
ZHA	Zürich Hazard Analysis

## ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá tématem prevence a rizik v oblasti ochrany podniku v době pandemie. Jak si je asi každý vědom, události, jež se odehrály od začátku roku 2020 až po současnost významně změnily celý náš svět. Nejenom, že globální pandemie zasáhla do každodenního života občanů státu, ale v neposlední řadě měla také významný vliv a ekonomický dopad na všechny organizace a podniky. Nehledě na oblast jejich působení, počet zaměstnanců, či velikost, ocitly se v situaci, na kterou dosud nikdo nebyl připraven. Tyto subjekty musely skoro ze dne na den najít řešení, jak upravit jejich běžné fungování a provoz s důrazem na problémy, jež byly spojeny s narůstajícím reprodukčním číslem, a tudíž i s rychlejším šířením nákazy Covid 19. Výsledkem jejich snah bylo rychlé zavedení preventivních opatření, aby předešly případnému riziku a šíření nemoci na pracovišti a tím i obtížnostem, jež by následně znesnadnily běžné procesy v organizaci.

Následující práce obsahuje čtyři hlavní kapitoly. První část práce se bude věnovat stručnému vymezení základních pojmů, které souvisejí s riziky, preventivními opatřeními, hrozbami a s krizovým managementem. Je zde obsažena i klasifikace rizik. Dostatečné pochopení a popis těchto termínů, je základním stavebním kamenem pro pochopení celé problematiky, jež bude poté zmiňována.

Druhá kapitola se zabývá řízením a analýzou rizik s akcentem na oblast BOZP v rámci organizací a zákonitostmi, jež je třeba dodržovat. Dále zde jsou uvedeny metody pro identifikaci rizik a jejich hodnocení. Zároveň je zde uveden postup pro stanovení preventivních opatření a nutná dokumentace, jež musí být zavedena v rámci řízení rizik.

Třetí část se věnuje analýze rizik a preventivních opatření se zaměřením na oblast související s pandemií a šířením nemoci Covid 19 ve dvou zkoumaných podnicích. Nejdříve je zde uveden stručný popis podnikatelského prostředí ČR od začátku pandemie, dále zde uvádím představení obou organizací s následným srovnáním těchto subjektů a jejich krizového řízení založené na provedených řízených rozhovorech. Součástí je i analýza možných rizik v podnicích za použití pětibodové metody a následně i shrnutí ekonomických nákladů na preventivní opatření, jež byla zavedena v obou společnostech.

Poslední kapitola je věnovaná shrnutí poznatků z práce a zároveň jsou zde uvedena doporučení pro podnikový management pro obě firmy. Cílem této práce je provést komparaci vybraných podniků s ohledem na rizika a preventivní opatření v oblasti BOZP a zabezpečení proti šíření nemoci Covid 19. Základem pro toto porovnání je řízený rozhovor v organizacích,

analýza rizik a preventivních opatření, jež byla zavedena ve v době pandemie. Zároveň zde bude čtenář seznámen se základními tezemi, terminologií a metodami používanými při řízení rizik v oblasti BOZP.

# 1 ZÁKLADNÍ POJMY

V rámci tohoto oddílu zde bude provedeno vymezení terminologie a pojmů, které souvisí s tématem bakalářské práce. Zejména se tato kapitola bude zabývat pojmy jako riziko, jeho řízení, preventivní opatření, hrozba, krize, a další. V následujících odstavcích se stěžejním zdrojem poznatků stala v první řadě odborná literatura.

## 1.1 Terminologie

Zde jsou uvedena vysvětlení základních termínů, jež jsou stěžejní pro pochopení této práce.

### **Aktivum**

Slovo aktivum označuje všechno, co má pro subjekt, jímž jsou v této práci vybrané firmy, nějakou hodnotu. Tato hodnota může být vlivem hrozby zmenšena, a to má následně negativní charakter pro subjekt. Aktiva mohou být hmotná, v tomto bodě se jedná o pozemky, budovy, stroje či peníze, nebo nehmotná, kde bude například know-how, informace, licence, patenty a dobré jméno společnosti. Každé aktivum má svoji hodnotu při jejímž určení se vychází zejména z pořizovacích nákladů, důležitosti aktiva pro subjekt a jeho aktivitu, nákladů, rychlosti odstranění případné škody na něm a dalších. (Smejkal a Rais, 2013, s. 97)

### **Nebezpečí**

Jedna z definic nebezpečí je uvedená v normě ČSN OHSAS 18001 „*je to zdroj, situace nebo činnost s potenciálem způsobit vznik poranění člověka nebo poškození zdraví nebo jejich kombinaci.*“

Dle Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v malých a středních podnicích se jde o jakýkoliv činitel, jenž může způsobit škodu na majetku nebo zdraví člověka. (Neugebauer, 2018, s. 9)

### **Hrozba**

Jedná se o jakoukoliv aktivitu nebo událost, jež má negativní vliv na aktiva subjektu a může způsobit škodu. Hrozby mohou mít různé zdroje. Pocházet mohou jak z vnitřního prostředí organizace, tak z vnějšího a zaviněny mohou být lidským činitelem, ale i přírodními silami. Mezi nejčastější se řadí požáry, přírodní katastrofy, lidská chyba, krádeže nebo přístup k interním informacím neoprávněnou osobou. (Smejkal a Rais, 2013, s. 97)

Dopad hrozby je škoda, kterou hrozba způsobí na aktivech. V případě, že hrozba může ovlivnit více aktiv, musí se zjistit její celkový vliv na organizaci. Její úroveň se hodnotí dle následujících faktorů (Smejkal a Rais, 2013, s. 97):

- nebezpečnost = schopnost zavinit škodu,
- přístup = pravděpodobnost, že dojde k interakci mezi hrozbou a aktivem, důležitým aspektem je i frekvence výskytu hrozby,
- motivace = zájem iniciovat hrozbu vůči aktivu.

### **Krize**

Toto slovo je odvozeno od starořeckého slova „crino“, jež lze obecně přeložit jako vybírat nebo rozhodovat mezi dvěma možnostmi. Krize je událost narušující rovnováhu a fungování systému podniku. Vyskytuje se ve všech odvětvích a podnicích bez ohledu na jejich velikost, či předmět činnosti. Může ohrozit jak integritu, tak i životaschopnost daných organizací. (Zapletalová, 2012, s. 29)

Mezi základní charakteristiky krize patří její rozkladnost, kdy v případě, že nebude řešena, blokuje aktivity subjektu. Mimo uměle vyvolaných krizí sloužících k řešení vnitropodnikových rozporů, mají vždy negativní charakter a narušují plnění každodenních úkolů a cílů v organizaci. I když podnikový management s krizemi do určité míry počítá, pro podnik se ve většině případů jedná o překvapující událost. (Zapletalová, 2012, s. 30)

Krize se může v podniku projevit různými způsoby jako například poklesem mezd, odchodem zaměstnanců, omezováním výroby, snížením zakázek a tím i ziskovosti podniku, nespokojeností zákazníků, a při jejím neřešení může nakonec vést až k likvidaci organizace.

### **Zranitelnost**

V tomto případě se jedná o slabou stránku nebo nedostatek vyskytující se na aktivu, jehož existence může využít hrozba k jeho poškození, či snížení jeho hodnoty. Důležité je, aby si byl podnik vědom existence zranitelnosti u svých aktiv. Existuje-li reálná hrozba, jenž by jich mohla využít, musí podnik zavést opatření s cílem zabránit využití těchto zranitelností. Důležité je i správné zavedení a funkčnost opatření, v opačném případě může vzniknout další slabá stránka. Samotná existence zranitelnosti, ale nemusí mít negativní dopad, a to v případě, kdy není odpovídající hrozba. Za takové situace organizace nemusí přijímat opatření. (Smejkal a Rais, 2013, s. 98)

Úroveň zranitelnosti se určuje dle dvou faktorů (Smejkal a Rais, 2013, s. 98):

- citlivosti = pravděpodobnost s jakou bude aktivum poškozeno,
- kritičnost = význam aktiva pro organizaci, nebo jednotlivce.

### **Protiopatření**

Je to aktivita, proces, činnost či technický prostředek, jehož hlavním cílem je zmírnění nebo úplná eliminace působení hrozby, nebo možných následných škod. Pro výběr vhodných protiopatření je nutné posoudit jejich dvě základní charakteristiky. Jedná se o **efektivitu**, čímž je myšlena schopnost protiopatření snížit dopad hrozby. Dále jde o **nákladovost**. Zde se počítá jak s náklady na samotné provozování protiopatření, ale i na jeho zavedení a uvedení do provozu. (Smejkal a Rais, 2013, s. 99)

### **BOZP**

Tato zkratka označuje termín bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Jedná se o legislativně ukotvená pravidla a opatření, jejichž úkolem je zamezit nebo úplně zabránit poškození lidského zdraví při výkonu práce. Hlavním úkolem zaměstnavatele je zamezit vzniku poškození zdraví nebo života svých pracovníků, a to zavedením opatření, jež mohou být souhrnně označována jako prevence rizik. Do oblasti BOZP se řadí celá škála oblastí jmenovitě například (Šimek, 2015):

- management a řízení rizik,
- technické a organizační požadavky na pracovní prostředí,
- poskytování ochranných pracovních prostředků,
- bezpečnost technických zařízení a další.

### **Riziko**

Etymologicky toto slovo pochází ze 17. století z italského slova „risico“. Bylo používáno k vyjádření překážek, kterým se museli mořeplavci vyhnout při jejich cestách. (Zapletalová, 2012, s. 37)

Pro tento pojem je opět možné uvést více souvisejících výkladů. Dle Ministerstva vnitra České republiky (2021) je to „*možnost, že s určitou pravděpodobností vznikne událost, kterou považujeme z bezpečnostního hlediska za nežádoucí.*“



Riziko tedy vzniká interakcí hrozby a aktiva. Jeho úroveň je určována na základě hodnoty aktiva, úrovně hrozby a zranitelnosti. K jeho snížení se využívají již dříve zmíněná protipatření, avšak platí zde pravidlo, že náklady na tyto činnosti by měly být přiměřené hodnotě chráněného aktiva. (Smejkal a Rais, 2013, s. 99)

V souvislosti s pojmem je nutné uvést pojem **zbytkové riziko**. Toto riziko nelze vyloučit ani při zavedení všech preventivních a ochranných opatření. Dalším důležitým termínem je **referenční úroveň**, jenž určuje, zda je riziko zbytkové, či nikoli. Jedná se tedy o hranici míry rizika. (Smejkal a Rais, 2013, s. 100)

### **Řízení rizika**

Ve 21. století vznikla s rychlým technologickým rozvojem a globalizací i řada nových rizik a nejistot. Firmy na tyto skutečnosti reagují zaváděním řízení rizik, jež využívá speciální manažerské metody a postupy k ošetření těchto nežádoucích situací. (Zapletalová, 2012, s. 43)

Definovat tento pojem lze tedy následovně: *„je to proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů.* (Smejkal a Rais, 2013, s. 116)

## 1.2 Klasifikace rizik

V současnosti je pojem rizika spojen s pojmem podnikání. Každá ekonomická aktivita s sebou však nese určitá rizika, s nimiž by měl subjekt počítat. Riziko totiž významně zasahuje do chodu celé organizace, jenž na jeho základě tvoří svá podnikatelská rozhodnutí.

### 1.2.1 Čistá a podnikatelská rizika

Základním dělením můžeme rizika rozdělit do **dvou skupin** (Zapletalová, 2012, s. 37):

- rizika čistá,
- rizika podnikatelská (dynamická, spekulativní).

#### Čistá rizika

Zde se jedná o rizika, jež jsou spojena pouze s nebezpečím vzniku negativních odchylek od současného stavu. Nenachází se u nich žádná pozitivní stránka. Nejčastěji se proti těmto druhům rizik chrání subjekt pojištěním, kdy odpovědnost za vzniklý negativní dopad přejde na jiný subjekt, tudíž na pojišťovnu. (Zapletalová, 2012, s. 37)

Jako příklad zde můžeme uvést nákup automobilu pro osobní účely. Subjekt, který koupí skutečně od začátku musí počítat s možným znehodnocením nebo škodou v důsledku nehody, či odcizení auta. (Smejkal a Rais, 2013, s. 140)

Nejčastěji vznikají působením těchto sil (Zapletalová, 2012, s. 38):

- přírodními jevy (požáry, zemětřesení, povodně),
- selháním technických systémů (selhání bezpečnostních zařízení, havárie ve výrobě),
- lidský činitel (zpronevěry, stávkový, krádeže).

#### Podnikatelská rizika (dynamická, spekulativní)

Pro tento pruh je charakteristické, že s sebou nemusejí nutně přinášet jen negativní dopady, ale i pozitivní. Jak již z názvu vyplývá, jedná se o rizika z podnikání, kdy subjektu může vzniknout zisk, ale i ztráta.

Dynamičnost pojící se s tímto pojmem vzniká tím, že samo podnikatelské prostředí je dynamické a často se mění. Tyto změny mohou pocházet z vnějšího prostředí (legislativa, sociální změny, politická situace) nebo z vnitřního prostředí (použití lepší techniky v podniku, úprava struktury, personální změny). (Zapletalová, 2012, s. 38)

### **1.2.2 Finanční a nefinanční rizika**

Nepříznivé okolnosti mohou v podnikání způsobit ztrátu nefinanční nebo finanční. Mezi základní faktory, jež ovlivňují finanční rizika patří (Smejkal a Rais, 2013, s. 139):

- subjekt, u něhož hrozí ztráta,
- aktiva či příjmy, na jejichž hodnotě se dopad negativně projeví,
- hrozba, která ztrátu zapříčiní.

Ne všechna rizika se však dají bez problému zařadit do jedné konkrétní skupiny a ve velkém množství případů se budou vyskytovat na pomezí.

### **1.2.3 Věcné členění rizik**

Při členění z pohledu věcného nebo procesního existuje mnoho typů rizik. V rámci této práce zde uvedu nejnámější z nich.

#### **Ekonomická rizika**

Jedná se o rizika ovlivňující ekonomickou stránku fungování organizace, jež souvisejí s jeho hospodařením a řízením. Mohou být spojena jak s vnějšími faktory, tak i s faktory uvnitř podniku. Vnějšími faktory rozumíme změny podmínek podnikání, ať už legislativní, politické nebo obchodní. Vnitřní faktory zahrnují zadluženost podniku, či problémy s likviditou. (Management Mania, 2011-2021)

Příklady rizik (Zapletalová, 2012, s. 38):

- nevhodné řízení výroby a malá efektivnost,
- vyšší náklady na výrobní vstupy,
- negativní vývoj měnových kurzů a znehodnocení domácí měny,
- recese ekonomiky státu a s tím spojené zhoršování platební schopnosti zákazníků,
- vstup nových konkurentů na trh a tím i snížená poptávka u odbytu.

#### **Politická rizika**

Tato rizika jsou vyvolána rozhodnutími vlády v různých oblastech fungování státu. Pro ostatní subjekty jsou neovlivnitelná a musí se jim přizpůsobit. (Management Mania, 2011-2021)

Mezi nejčastější se řadí (Zapletalová, 2012, s. 40):

- změna politického systému a následné znárodnování,
- rozhodnutí o přerušení diplomatických vztahů nebo embargo na jiný stát,
- terorismus, stávky či politické nepokoje.

### **Technologická a technická rizika**

Vyplývají převážně z provozu technologických zařízení, jenž je negativně ovlivněn buď nesprávnou obsluhou, zanedbáním údržby, či celkovou zastaralostí a neadekvátností vzhledem k potřebám výroby. Následkem toho vznikají produkty, které například nesplňují určité technické parametry, nebo jsou výsledkem neúspěšného technického vývoje. Rovněž se může jednat o použití nových technologií, které nejsou vyzkoušené a jejich použitím může vzniknout škoda. (Management Mania, 2011-2021)

Jako příklad lze uvést (Zapletalová, 2012, s. 39):

- vývoj a výroba výrobků, jež neodpovídají současným trendům,
- havárii zařízení ve výrobě s následným únikem nebezpečných látek,
- požáry ve výrobních halách,
- mechanické a jiné poruchy výrobních zařízení.

K včasnému odhalení a předcházení těchto rizik lze využít metod řízení jakosti. Mezi nejznámější patří např. Poka Yoke nebo Six Sigma. (Management Mania, 2011-2021)

### **Sociální rizika**

Jedná se o rizika, jež odrážejí jednání pracovníků organizace a jejich chování. Promítá se do nich nejčastěji vztah zaměstnance se zaměstnavatelem. Dále je můžeme rozdělit na oblasti, jichž se dotýkají, a to na (Management Mania, 2011-2021):

- manažerská rizika – souvisejí s rozhodnutími manažerů, která nejsou pozitivně akceptována,
- zdravotní rizika – v kontextu současné doby například riziko pandemie v podniku,
- sociálně patologická rizika – nejčastěji krádeže nebo podvody,

- skupinová rizika – možnost masová migrace z míst se špatnou politickou či ekonomickou situací, hromadný odchod zaměstnanců při úpadku v odvětví organizace.

## 2 ŘÍZENÍ RIZIK V OBLASTI BOZP

V této části práce bude rozebrána tematika řízení rizik v organizacích s akcentem na oblast BOZP. Po prvotním vymezení pojmu BOZP zde bude následovat tematika vyhledávání rizik při práci, jejich vyhodnocování a metody ke stanovení protipatření.

### 2.1 Identifikace rizik při práci

Dle Zákoníku práce § 102 (Česko, 2006)

- (1) *„Zaměstnavatel je povinen vytvářet bezpečné a zdraví neohrožující pracovní prostředí a pracovní podmínky vhodnou organizací bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a přijímáním opatření k předcházení rizikům.“*
- (2) *„Prevenčí rizik se rozumí všechna opatření vyplývající z právních a ostatních předpisů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a z opatření zaměstnavatele, která mají za cíl předcházet rizikům, odstraňovat je nebo minimalizovat působení neodstranitelných rizik.“*

Vyhledávání rizik patří k prvnímu kroku v celém procesu řízení. Způsobilá osoba zde poznává pracoviště s jeho procesy a snaží se odhalit všechny rizikové faktory, jež by mohly poškodit zdraví zaměstnance či havárii. Důležitým aspektem je pro organizace pravidelné opakování této činnosti, tak, aby se předešlo zanedbání nově vzniklých rizik. (Dokumentace BOZP, 2021)

Před zahájením identifikace by měl být přesně daný plán, v němž bude specifikován postup procesu a také vymezení všichni účastníci. Rozsah plánu je zohledňován vzhledem k velikosti organizace a oblasti jejího působení. Pro úspěšné naplnění plánu je také klíčové zapojení vrcholového managementu. (Neugebauer, 2018, s. 33)

V rámci vyhledávání rizik tento proces zahrnuje tři základní části. Prvním krokem je identifikace nebezpečí nebo nebezpečného činitele. Druhou částí je odhad rizika, které může vzniknout. K tomu mohou být využity buď kvalitativní nebo kvantitativní metody. Poslední částí je identifikace osob, jež mohou být tomuto nebezpečí vystaveny. (Neugebauer, 2018, s. 32)

#### 2.1.1 Metody vyhledávání rizik

K vyhledávání pracovních rizik se využívá mnoha metod. V praxi je možné i využití jejich kombinace. V tomto oddílu budou uvedeny a popsány některé z nich.

### **Metoda použitím kontrolních listů (Check list)**

Použití metody se zakládá na vytvoření kontrolního seznamu, kde jsou uvedeny výchyty výrobních, technologických a jiných činností, jež probíhají na pracovišti. Důležité je, aby se v něm nacházela ochranná opatření, nebezpečí na pracovišti a další položky nutné pro analýzu stavu systému. Tato metoda se zakládá na systematické kontrole vytvořeného seznamu a odškrtování stanovených preventivních opatření. (Dokumentace BOZP, 2021)

### **Metoda What if (Co se stane když)**

Zde je základem zodpovídání otázek „Co se stane, když...?“. Tyto dotazy mají poskytnout odpovědi na dopady nečekaných situací, jež mohou v podniku nastat. Kromě identifikace a zdrojů rizik se může používat k posouzení existujících preventivních opatření. K poskytnutí odpovědí se nejčastěji využívá brainstormingu nebo diskuse. (Dokumentace BOZP, 2021)

Dochází zde k odhalení nebezpečných míst systému a určení prvků nutných k metodám FTA a FMEA. (Smejkal a Rais, 2013, s. 119)

### **Metoda FMEA (Analýza selhání a jejich dopadů)**

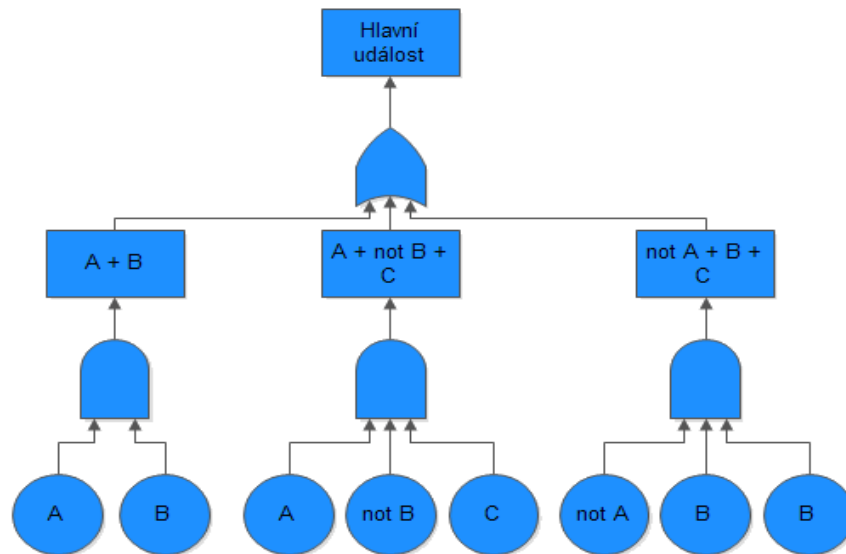
Jedná se o systematickou metodu na identifikaci selhání a jejich dopadů. Často se používá ve výrobě a umí odhalit rizika již ve fázi plánování, což předchází následným možným finančním i jiným ztrátám. Je v ní zaznamenán vznik problému či rizika přes jeho průběh, až po dopady, které může mít. (Dokumentace BOZP, 2021)

První použití bylo v oblasti kosmonautiky v 60. letech 20. století, kde byla zaměřena na problémy s bezpečností. Poté se rozšířila jako nástroj pro vyhledávání rizik i do ostatních oblastí průmyslu, a to zejména do chemického a automobilového. (McDermott, Mikulak a Beauregard, 2008, s. 1)

### **Metoda FTA (Analýza stromu poruch)**

Jedná se o grafickou metodu využívající vývojových diagramů. Diagram je rozvíjen od hlavní události (neboli následku) a postupuje směrem dolů, kde dochází k odhalování jednotlivých momentů, jež k ní mohou vést. Výsledkem je odhalení příčiny způsobující hlavní událost. Dalším důležitým aspektem je zde symbolika používaná při tvoření vývojového diagramu, kde se rozlišují symboly pro události a brány. Brány zobrazují, jak se mezi sebou události kombinují. (Limble CMMS, 2021)

Metodu FTA nejvíce proslavila společnost Boeing, avšak v dnešní době se hojně používá v různých odvětvích. Zmíňme například kosmonautiku, výrobu elektřiny, chemickou výrobu, zdravotní péči či při zvládnání katastrof. (Limble CMMS, 2021)



Obrázek 1: Příklad konstrukce stromu vad

Zdroj: Volko, 2007

### Metoda HAZOP (Analýza ohrožení a provozuschopnosti)

Metoda HAZOP je jednou z nejrozšířenějších způsobů k vyhledání rizik. V současné době se používá hlavně v chemickém průmyslu. Jejím cílem je odhalit scénáře, jež mohou vést ke vzniku rizika a zkoumat provozuschopnost a ohrožení v nových, ale i stávajících systémech. (Dokumentace BOZP, 2021)

Pro její použití je klíčové rozdělit systém na subsystemy, jež jsou pak dále hodnoceny z pohledu bezpečnosti. Dále se zde využívá systému klíčových slov – např. NO, NOT (není), LESS (menší), MORE (větší), nebo OTHER THAN (jiný). (Neugebauer, 2018, s. 44)

Dle Neugebauera (2018, s.45) je postup metody následující:

1. popis účelu (řádné funkce) subsystemu,
2. popis odchylky od požadované funkce (využití tzv. klíčových slov),
3. nalezení příčiny nebo souběhu příčin vedoucích k odchylce,
4. stanovení možných následků a doporučených zásahů.



## Metoda BOMECH

Tato bodová metoda byla vypracována k hodnocení úrovně bezpečnosti strojů a zařízení prof. Ing. Luborem Chundelou, DrSc. na Strojní fakultě ČVUT. Kromě vyhledávání rizik se používá i k jejich hodnocení, kde bude její použití vysvětleno v další části. Pro použití této metody je důležité sestavení týmu kvalifikovaných posuzovatelů. Tento tým by měl být nejméně tříčlenný a všechny osoby by měly mít znalosti o postupu a použití metody BOMECH. (Neugebauer, 2018, s. 46)

Každý člen týmu následně dostane hodnotící tabulku, kterou v průběhu prohlídky pracoviště vyplňuje. V této tabulce se jednotlivá rizika hodnotí dle následujících kritérií (ZS BOZP, 2021):

- N = odhadovaný možný následek ohrožení,
- O = počet současně ohrožených osob,
- P = možnost existence nebezpečného místa,
- E = doba, po kterou je člověk v poli rizika za rok,
- R = možnost obranné reakce,
- Z = nároky na psychofyzické vlastnosti člověka,
- K = nároky na bezpečnostní kvalifikaci,
- I = identifikovatelnost – poznatelnost rizikovosti,
- D = dynamičnost – změna stupně nebezpečnosti,
- V = citlivost nebezpečnosti nebezpečného činitele.

Tabulka 1: Tabulka pro použití metody BOMECH

Poznámka			
EF			
K			
N			
Varianta prevence			
Prevence			
Kategorie			
$k_n$			
KRITÉRIA BEZPEČNOSTI	V		
	D		
	I		
	K		
	Z		
	R		
	E		
	P		
	O		
	N		
Pravděpodobnost zranění			
Činnost v době úrazu			
Zdroj rizika			
Nebezpečný činitel			
Číslo NČ			

Zdroj: Vlastní zpracování dle Neugebauer, 2018, s.50

Poté, co je každému kritériu přiřazeno číselné ohodnocení, umožňuje tato metoda výpočet míry rizika ( $k_n$ ), jež je výsledkem součtu zmíněných hodnocení. Výsledná hodnota následně umožní zařazení rizik do kategorií. (Neugebauer, 2018, s. 60)

Tabulka 2: Kategorie rizik pro metodu BOMECH

Počet bodů	Kategorie	Doporučení
Více než 200	A – katastrofální	Akutní nebezpečí, ihned najít řešení
151 až 200	B – kritická	Velké nebezpečí, řešit co nejdříve
101 až 150	C – střední	Významné riziko, nutno řešit brzy
51 až 100	D – mezní	Opatření nutno provést podle pořadí významnosti
Méně než 50	E – rušivá	Malé riziko, nutno řešit dle podmínek

Zdroj: Vlastní zpracování dle Neugebauer, 2018, s. 60

## 2.2 Hodnocení rizik při práci

Po tom, co jsou rizika a nebezpečné situace vyhledány je dalším krokem jejich hodnocení. Cílem je určit závažnost odhalených rizik a na základě toho se rozhodnout, zda jsou tato rizika pro podnik přijatelná či nikoliv. Pokud je riziko nepřijatelné, musí se v podniku zavést potřebná protiopatření k jeho odstranění nebo omezení. (Dokumentace BOZP, 2021)

Zákoník práce § 102 (Česko, 2006) uvádí:

*(4) „Není-li možné rizika odstranit, je zaměstnavatel povinen je vyhodnotit a přijmout opatření k omezení jejich působení tak, aby ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců bylo minimalizováno. Přijatá opatření jsou nedílnou a rovnocennou součástí všech činností zaměstnavatele na všech stupních řízení. O vyhledávání a vyhodnocování rizik a o přijatých opatřeních podle věty první je zaměstnavatel povinen vést dokumentaci.“*

### 2.2.1. Metody hodnocení rizik

Stejně jako pro vyhledávání rizik i pro jejich vyhodnocení je možné použití obsáhlého výčtu metod. V této části jsou popsány a vysvětleny některé z nich.

## Pětibodová metoda

Jako nejjednodušší je považována metoda, při níž je vytvořeno pět hodnotících kategorií a dvě hodnotící kritéria. Kritéria jsou očíslována na stupnici od 1 do 5. (Bezpečnost práce info, 2019)

Tabulka 3: Určení velikosti rizika pětibodovou metodou

Pravděpodobnost výskytu jevu	Dopad jevu
1 = vyloučeno (téměř nikdy se nevyskytne)	1 = zanedbatelný (malý nebo žádný vliv)
2 = velmi nepravděpodobné	2 = málo významný
3 = možné (je zde šance jeho nastání)	3 = střední (ovlivní chod firmy)
4 = velmi pravděpodobné	4 = velmi významné
5 = téměř jisté	5 = závažný dopad

Zdroj: vlastní zpracování upraveno dle Dokumentace BOZP, 2021

Následně se provede součin obou hodnot, který vede k určení velikosti daného rizika. Po zařazení této hodnoty můžeme zjistit, jak závažné je riziko pro daný podnik nebo organizaci. (Bezpečnost práce info, 2019)

Tabulka 4: Matice pro určení velikosti rizika u pětibodové metody

Pravděpodobnost výskytu jevu	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5

Dopad jevu

Malé riziko

Střední riziko

Velké riziko

Zdroj: Vlastní zpracování dle Střelce, 2015

## **Metoda JBM**

Jedná se o lehce aplikovatelnou metodu nevyžadující zvláštní kvalifikaci a je tedy vhodná i pro nezkušené uživatele. Základem je kontrola jednotlivých bodů seznamu. (Dokumentace BOZP, 2021)

Dle Neugebauera (2018, s.54) slouží k vyhodnocení rizik tato kritéria:

- pravděpodobnost nežádoucího následku – jak často se nežádoucí jev vyskytuje,
- expozice rizika – doba, po kterou je zaměstnanec riziku vystaven,
- ochranná reakce při vzniku rizikové situace,
- následky rizika.

## **Metoda ZHA**

Tato metoda byla použita již v roce 1985 v mnoha odvětvích jako například chemický průmysl, provoz podniku, doprava, farmacie, elektrotechnika, finančnictví a další. Za jejím vývojem stojí Pojišťovna Zürich a je v souladu s normami ISO. Její úspěšné provedení je založeno na týmu expertů. Využívá modelu 360 stupňů k odhalení rizik. Potencionálně nebezpečné scénáře jsou ilustrovány v rizikovém profilu, jenž je nejdůležitějším grafickým prvkem této metody. (Zürich North America, 2019)

### **2.3 Stanovení preventivních opatření**

Po vyhledání a hodnocení rizik je dalším krokem stanovit preventivní opatření. Prevence rizik vychází z právních a ostatních předpisů, jež slouží k ochraně zdraví a bezpečnosti zaměstnance při výkonu práce.

Podle Zákoníku práce (Česko, 2006) §102 je zaměstnavatel povinen vycházet z těchto zásad:

- a) „omezování vzniku rizik,*
- b) odstraňování rizik u zdroje jejich původu,*
- c) přizpůsobování pracovních podmínek potřebám zaměstnanců s cílem omezení působení negativních vlivů práce na jejich zdraví,*
- d) nahrazování fyzicky namáhavých prací novými technologickými a pracovními postupy,*
- e) nahrazování nebezpečných technologií, výrobních a pracovních prostředků, surovin a materiálů méně nebezpečnými nebo méně rizikovými, v souladu s vývojem nejnovějších poznatků vědy a techniky,*

*f) omezování počtu zaměstnanců vystavených působení rizikových faktorů pracovních podmínek překračujících nejvyšší hygienické limity a dalších rizik na nejnižší počet nutný pro zajištění provozu.“*

Kromě zákonných povinností daných pro zaměstnavatele, je zde také výčet povinností vyplývajících pro zaměstnance. Jedná se například o povinnou účast na školeních týkajících se BOZP, v případě potřeby používat osobní ochranné pracovní prostředky, dodržovat stanovené pracovní postupy a chovat se v souladu se zásadami bezpečného chování na pracovišti. (ZS BOZP, 2021)

Když se zaměstnavatel rozhoduje, jaká preventivní opatření zavede na pracovišti měl by brát zřetel i na jejich vhodnost. Dle Neugebauera (2018, s. 68) je zásadní tato hierarchie:

1. vyloučit riziko,
2. nahradit nebezpečné bezpečným nebo méně nebezpečným,
3. bojovat proti riziku u zdroje,
4. použít kolektivní ochranné zařízení, ne individuální ochranné prostředky,
5. přizpůsobit se technickému pokroku a novým informacím,
6. snažit se o zlepšení míry ochrany.

### **OOPP (Osobní ochranné pracovní prostředky)**

Účelem těchto prostředků je ochrana zdraví osob, při výkonu práce. OOPP by měli účelně bránit rizikům, jež by mohli ohrozit zaměstnance, jako například prach, hluk nebo ostré předměty, a zároveň by jejich použití nemělo představovat další rizika. V případech, kdy je nutné použít více prostředků, by se jejich současné použití nemělo vzájemně vylučovat. Mezi nejčastěji používané OOPP patří podle Dokumentace BOZP (2021):

- pracovní rukavice,
- pracovní oděvy,
- montérky,
- reflexní oděvy,
- pracovní obuv,
- ochranné brýle a přilby.

## **2.4 Dokumentace řízení rizik BOZP**

Pojmem dokumentace BOZP se rozumí všechny dokumenty, jež svým obsahem souvisí s bezpečností a ochrannou zdraví při práci. Tento souhrn dokumentů je v každé organizaci rozdílný a měl by odrážet její současnou organizaci a strukturu. (Dokumentace BOZP, 2021)

Výčet dokumentů, jež má být v rámci organizace zahrnut je široký a pro příklad jsou zde uvedeny jen některé skupiny spadající do této oblasti.

### **Dokumenty o vyhledávání a vyhodnocení rizik**

Povinnost vést tuto dokumentaci je dána zaměstnavateli zákonem. Pro zpracování se využívá protokolu pro dokumentaci rizik. Ten by měl primárně sloužit k evidenci všech rizik v organizaci a stanovovat i přijatá opatření pro jejich minimalizaci nebo odstranění. Informace z něj by měli být dostupné nejen osobám uváděným v zákoníku práce, ale i všem zaměstnancům, jejichž zdraví může být možnými riziky ohroženo. (Neugebauer, 2018, s. 74)

### **Dokumenty a evidence pracovních úrazů a nemocí z povolání**

Zaměstnavatel je za své zaměstnance odpovědný a měl by evidovat a prošetřit každý pracovní úraz či nemoc z povolání, jež se vyskytne v podniku. O každém úrazu je nutné vést záznam a následně ho nahlásit příslušným institucím. Hlavním dokumentem je zde kniha úrazů zaznamenávající tyto skutečnosti. V případě, že prokazatelně dojde k pracovnímu úrazu, má zaměstnanec na základě pojištění nárok na odškodné. (Dokumentace BOZP, 2021)

### **Školení zaměstnanců v BOZP**

Zde jsou zaznamenány a archivovány všechny dokumenty týkající se provedených školení v oblasti BOZP. Důležitost těchto dokumentů vyplývá nejen v případě, kdy dojde k pracovnímu úrazu, ale také jako důkazní materiál pro úřady a kontrolní orgány. Zaměstnanec musí být proškolen před prvním vstupem na pracoviště a následně tak často, jak to charakter podniku a oblast činnosti vyžadují. Každý záznam o školení musí zaměstnanec následně potvrdit svým podpisem. (Školení BOZP, 2018)

### **3 ANALÝZA RIZIK A PREVENTIVNÍCH OPATŘENÍ**

Tato kapitola se zabývá uvedením teoretických poznatků z předchozích stran do praktického použití. Jako první zde bude uvedena situace v podnikatelském prostředí v době pandemie a následně se bude jednat o představení obou podniků, jež přislíbily svoji účast a porovnání toho, jak zde probíhá řízení rizik v oblasti BOZP a jak byly oba podniky zasaženy pandemií nemoci Covid 19 na základě řízených rozhovorů. Další částí je analýza rizik v obou společnostech a stanovení jejich velikosti. Následně bude uvedena i ekonomická analýza preventivních opatření. Cílem této práce tedy je komparace vybraných podniků s ohledem na rizika a preventivní opatření v oblasti BOZP související i se šířením nemoci Covid 19.

#### **3.1 Vývoj situace v podnicích ČR od začátku pandemie**

Tato část bude stručně chronologicky popisovat vývoj a dopad pandemie nemoci Covid 19 na podnikatelské prostředí v České republice.

##### **Rok 2020**

Dopady začínající pandemie se začaly projevovat již v březnu roku 2020. Dne 12. 3. vláda vyhlásila nouzový stav o dva dny později následovalo uzavření všech obchodů, s výjimkou těch nejdůležitějších. Zároveň byla podnikatelům zasaženým koronavirem poskytnuta možnost bezúročného Úvěru COVID pod zárukou Českomoravské záruční a rozvojové banky. Vzhledem k tomu, že dle Hospodářské komory bylo v tomto programu mnoho nedostatků byl zahájen příjem žádostí do programu COVID II na podporu nejen OSVČ, ale i malých a středních podniků. (Hospodářská komora, 2020)

Dalším významným milníkem byl duben, kdy byl do provozu zaveden program Antivirus od Úřadu práce, který má za cíl kompenzaci mzdových náklad pro zaměstnavatele. I nadále trval nouzový stav, uzavření obchodů a gastro provozoven. Tento měsíc také došlo k odložení třetí vlny EET. (Hospodářská komora, 2020)

Vlivem pokračující pandemie dochází v květnu roku 2020 k výraznému zhoršení dodavatelsko-odběratelských vztahů. Řada podniků začíná mít finanční problémy a preferují výplaty mezd zaměstnancům před úhradou dodavatelům. Dne 15.5 byl také vládou schválen program COVID III jehož cílem je ručit za provozní bankovní úvěry podnikatelů s méně než 500 zaměstnanci. Dalším problémem, jenž zasáhl podniky bylo omezení přeshraničního pohybu osob a tím pádem i značný výpadek z řad přeshraničních zaměstnanců. Omezení na hranicích také způsobilo značné škody exportním společnostem. (Hospodářská komora, 2020)



Na přelomu června a srpna dochází k prvnímu rozvolnění restrikcí souvisejících s nouzovým stavem. I přes to řada firem již přešla na home office, a pokud to jejich oblast podnikání dovoľovala, i celkově přesunula své činnosti do online prostoru. Nošení roušek ve vnitřních prostorech přetrvávalo pouze v epidemiích nejvíce zasažených regionech a ruší se plošné omezení otevírací doby stravovacích služeb. Toto postupné uvolňování trvá až do září 2020. (Hospodářská komora, 2020)

V září došlo zhoršováním epidemiologické situace k opětovnému zavedení restrikcí. Nově se také zavedla do sektoru služeb povinnost měřit teplotu zaměstnancům a zákazníkům. S dalšími opatřeními také řada podniků podává stížnost Ministerstvu zdravotnictví, jež podle nich nedostatečně o změnách informuje. Začátkem října pak také řada zaměstnavatelů dobrovolně zavedla testování zaměstnanců na pracovišti. S tím se pojila i žádost o proplácení testů pojišťovny, jež však byla zamítnuta. Stále trvající pandemická situace se začala promítat i do omezování investic do inovací. Z důvodu poklesu zisků u většiny firem se totiž rozhodli tuto oblast upozadit. (Hospodářská komora, 2020)

V listopadu je také zahájen provoz webu Hospodářské komory, kde podniky sdílejí využití moderních technologií pro zamezení šíření nákazy na pracovišti. Jedná se například o antibakteriální barvy, mobilní aplikaci Bezpečná provozovna, 3D dezinfekci prostorů, termokamery a další. S pokračující pandemií nastal u pracovníků podniků problém s koncem jejich profesní kvalifikace vzhledem k tomu, že byl omezen volný pohyb osob. Na základě toho je navrženo prodloužení její platnosti o 6 měsíců. Do konce roku i nadále přetrvává nouzový stav a další omezení. (Hospodářská komora, 2020)

## **Rok 2021**

Vládou zavedený systém PES i nadále zůstává na pátém nejprísnějším stupni. I nadále probíhá státní podpora v programech vyhlášených v začátcích pandemie. Zásadní změnu v situaci však znamená začátek plošného očkování proti nemoci Covid 19. Dne 14. 2. je i přes to opět prodloužen nouzový stav až do konce měsíce. Také došlo k prodloužení programu Antivirus do dubna roku 2021. Ze statistik také vyplývá stále větší zájem firem o testování zaměstnanců na přítomnost koronavirů. Hospodářská komora se také snažila podnikům pomoci v orientaci v nařízeních provozování bezplatné poradny pro podnikatele. (Hospodářská komora, 2020)

Na začátku měsíce březen vláda vyhlásila povinné testování ve společnostech s více než 50 zaměstnanci. Dne 10. 3. došlo k odsouhlasení programu COVID 2021, jež měl pokrýt

náklady podnikatelům ve výši 500 Kč denně na zaměstnance. O sedm dní později vláda schválila povinné testování zaměstnanců ve firmách s 10-49 zaměstnanci s frekvencí 1x týdně a následně i ve firmách s méně než 10 zaměstnanci a u OSVČ. Vzhledem ke značným nákladům na toto testování vláda schválila i příspěvky na provedené testy (jednalo se o 60 Kč na jeden test), jež proplácely zdravotní pojišťovny. Výše tohoto příspěvku se však firmám zdála nedostatečná, a tak s Ministerstvem průmyslu a obchodu debatovali o jeho navýšení. Jako další problémy spojené s tímto opatřením firmy uváděli komplikaci provozu, nedostatečnou kapacitu testovacích míst nebo i neochotu ze strany zaměstnanců. (Hospodářská komora, 2020)

V dubnu 2021 se opět rozvolňovala opatření v rámci celé ČR, v jejichž rámci bylo rozhodnuto o ukončení nouzového stavu. Dne 30. 4. také došlo k odsouhlasení prodloužení povinného testování do konce června. (Hospodářská komora, 2020)

Z průzkumu, jenž provedla Asociace malých a středních podnik a živnostníků ČR v květnu vyplynulo, že 7 z 10 podniků muselo kvůli pandemii využít svých finančních rezerv a celkově přehodnotit své dlouhodobé finanční plány. (E-News, 2021)

Uvolňování opatření a otevírání provozoven pokračovalo i v červnu, hlavně vlivem pokračujícího očkovaní. Od 1. 7. už také přestala platit povinnost testovat zaměstnance. V rámci dotací na prováděné testy bylo zaměstnavatelům proplaceno přes 630 mil. Kč. (Hospodářská komora, 2020)

Od září roku 2021 se začalo obyvatelstvo očkovat třetími dávkami vakcín proti nemoci Covid 19. Klesající tendence v počtu nakažených se však na podzim s nastupující další vlnou pandemie zastavila. Dne 22. 10. pak vláda rozhodla o tom, že bude opět povinné nošení respirátorů na pracovištích. O týden později, tedy 29. 10. byl prodloužen podpůrný program Antivirus, a to až do konce roku 2021. (Hospodářská komora, 2020)

Od 22. 11. bylo opět zavedeno plošné testování zaměstnanců ve firmách s tou změnou, že se však netýkalo osob s dokončeným očkovaním, po prodělané nemoci nebo s negativním antigenním testem. 26. 11. vláda vyhlásila nouzový stav o čtyři dny později se rozhodlo o prodloužení programu COVID 2021. V souvislosti se znovuzavedením testování pojišťovny znovu začali proplácet příspěvky na tyto testy, a to v maximální výši 60 Kč za test. (Hospodářská komora, 2020)

Další významnou událostí bylo zavedení povinného očkovaní pro vybrané profese a lidi nad 60 let, jež obsahovala vyhláška ze dne 10. 12. 2021. S pokračující pandemií se začalo

s problémy potýkat mnoho firem v energetickém průmyslu, které byly nuceny ukončit svoji činnost a mnoho firem se ocitlo u dodavatelů poslední instance. Tento měsíc proto vláda schválila Pomoc domácnostem a podnikatelům zasaženým růstem cen energií mající za úkol pomoci s energetickou krizí. (Hospodářská komora, 2020)

## **Rok 2022**

Začátkem roku 2022 bylo rozhodnuto o zkrácení karantény na 5 dní z předešlých čtrnácti. Zároveň bylo rozhodnuto i o zavedení pracovní karantény pro vybrané profese ve zdravotnictví a sociálních službách. Tato skutečnost znamená možnost docházet do práce i přes pozitivní test na nemoc Covid 19 za dodržení stanovených podmínek. Od 17. 1. 2022 se znovu zavedlo testování všech zaměstnanců ve firmách, bez ohledu na očkování či prodělanou nemoc, s frekvencí 2x týdně. I přes začínající novou pandemickou vlnu spojenou s rozvojem mutace omikron plánuje v současné době Ministerstvo zdravotnictví předložit vládě návrh na rozvolnění opatření od března tohoto roku. (Hospodářská komora, 2020)

### 3.2 Charakteristika zkoumaných společností

Kvůli zachování anonymity obou společností jsou zde uvedeny jen základní informace týkající se jejich činnosti a prostředí v němž působí tak, aby bylo možné na jejich základě dát do souvislostí způsob řízení rizik a preventivních opatření v době pandemie.

#### **Společnost X**

Datum zápisu:	8. říjen 2013
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	200 000 Kč
Předmět činnosti:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona řeznictví, uzenářství
Počet zaměstnanců:	22
Sídlo:	Královéhradecký kraj

#### **Společnost Y**

Datum zápisu:	19. srpen 1999
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	4 000 000 Kč
Předmět činnosti:	provádění staveb, jejich změn a odstraňování pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Počet zaměstnanců:	38
Sídlo:	Pardubický kraj

### 3.3 Komparace zkoumaných společností na základě řízeného rozhovoru

Údaje, jež jsou uvedeny v této části vycházejí z řízených rozhovorů uskutečněných v obou organizacích. Tyto rozhovory byly zaměřeny na řízení rizik, preventivní opatření zavedená v zapojených společnostech a dopad pandemie nemoci Covid 19 na fungování výše zmíněných subjektů. Zároveň je zde uveden i následný komentář a komparace zjištěných odpovědí.

#### (1) Jaká je Vaše pozice ve společnosti? Jak dlouho ji vykonáváte? Jaký máte podíl na zavádění opatření v souvislosti s pandemií.

Tato otázka slouží hlavně k lepšímu pochopení následujících odpovědí a k doplnění celkového kontextu. Vzhledem k tomu, že se rozhovor uskutečnil s pracovníky působícími na rozdílných pozicích, po odlišnou dobu, je zde třeba tuto skutečnost uvést.

Tabulka 5: Přehled odpovědí na otázku č.1

Společnost X	Společnost Y
Jedná se o manažera kvality. Pozici vykonává 3 roky. Na zavádění opatření se podílí společně s ředitelem společnosti.	Jedná se o obchodního ředitele. Pozici vykonává 5 let. Má na starosti zavádění opatření v rámci společnosti.

Zdroj: Vlastní zpracování

Z této otázky vychází skutečnost, že zatímco ve Společnosti X se na zavádění opatření participuje kromě ředitele i manažer kvality, s nímž byl rozhovor veden, ve Společnosti Y má tuto oblast na starosti pouze obchodní ředitel.

#### (2) Jakým způsobem se ve Vaší společnosti zabýváte prevencí BOZP a riziky pandemie?

Tabulka 6: Přehled odpovědí na otázku č.2

Společnost X	Společnost Y
Společnost má plán na prevenci BOZP. Každý zaměstnanec musí 1x ročně absolvovat školení v této oblasti.	Společnost má plán na prevenci BOZP. Každý zaměstnanec musí 1x za 2 roky absolvovat školení v této oblasti.

Rizika a prevence v oblasti pandemie jsou řešena dle aktuálních informací a nařízení.	Rizika jsou hodnocena použitím bodové škály podle jejich závažnosti. V oblasti pandemie se řeší na základě platných opatření.  Při realizaci staveb je přítomen koordinátor BOZP.
---	---

*Zdroj: Vlastní zpracování*

V obou společnostech existuje plán na prevenci BOZP. Ve Společnosti X probíhá školení zaměstnanců 1x ročně, na rozdíl od Společnosti Y, kde to je 1x za dva roky. Lze se domnívat, že tento rozdíl plyne z rozdílných oblastí, v nichž společnosti působí. Dalším významným prvkem může být větší fluktuace zaměstnanců u Společnosti X. U obou firem probíhá řízení rizik a prevence v souvislosti s pandemií na základě aktuálních opatření. Společnost Y pak také využívá k hodnocení rizik v oblasti BOZP bodovou škálu, zároveň je zde při realizaci staveb přítomen koordinátor BOZP, jenž má zajistit bezpečnost na pracovišti.

### **(3) Kdo kromě Vás se podílí na návrhu a implementaci BOZP opatření?**

*Tabulka 7: Přehled odpovědí na otázku č.3*

<b>Společnost X</b>	<b>Společnost Y</b>
Plán BOZP zpracovává externí firma na základě konzultací s příslušnými pracovníky.  Na opatřeních v oblasti BOZP se podílí manažer kvality a ředitel.	Plány BOZP při realizaci staveb zpracovává zadavatel stavby.  Na opatřeních v oblasti BOZP se kromě obchodního ředitele podílí i jeho asistentka.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Zde je nejvíce patrné větší zapojení zaměstnanců ve Společnosti X. Jelikož zde dochází ke zpracování plánu BOZP externí firmou, tak se při její tvorbě participuje více osob než ve Společnosti Y.

**(4) Existují u vás plány a strategie pro případ krizí? Používáte plány v rámci Business Continuity management?**

Tabulka 8: Přehled odpovědí na otázku č.4

Společnost X	Společnost Y
V rámci implementovaného systému IFS (International Food Standard) je zde funkční směrnice s názvem PJ-10 Krizový management, která řeší postupy v krizových situacích.	Společnost žádné plány pro případy krizí nepoužívá.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Přístup obou společností se zde liší. Zatímco u Společnosti X existuje směrnice, kde se nachází plány při řešení krizí, Společnost Y plány a strategie pro případ krizí nepoužívá. Lze se domnívat, že tento rozdíl je způsoben odvětvím, v němž subjekty působí. Společnost X musí jakožto potravinářský subjekt dodržovat jiné standardy než Společnost Y.

**(5) Jaká opatření v rámci BOZP jste měli zavedená před příchodem pandemie?**

Tabulka 9: Přehled odpovědí na otázku č.5

Společnost X	Společnost Y
Ve výrobní fázi se používala dezinfekce na ruce při vstupu do výroby a na jednotlivých pracovištích. Dále jednorázové rukavice, respirátory a roušky při práci s otevřeným produktem.  V administrativě byla možnost práce z domova.	Při realizaci staveb zaměstnancům poskytovány OOPP pro zajištění jejich bezpečí (helmy, reflexní vesty atd.).  V administrativě byla možnost práce z domova.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

V oblasti administrativy se preventivní opatření zavedená před příchodem pandemie u obou společností neliší. Při vykonávání jejich hlavních činností obě společnosti poskytují zaměstnancům OOPP, jež jsou nezbytné pro zabezpečení jejich provozu. Jediným rozdílem jsou druhy poskytovaných OOPP vyplývající z rozdílné oblasti působení.

## (6) Jaká nová opatření jste museli řešit s příchodem pandemie?

Tabulka 10: Přehled odpovědí na otázku č.6

Společnost X	Společnost Y
Respirátory a dezinfekce zavedeny i mimo výrobní část podniku.  Pokud bylo nařízeno povinné testování byla tato skutečnost splněna.	Všem zaměstnancům poskytovány respirátory, dezinfekce a zavedení oddělených pracovišť u činností, kde nošení respirátorů znesnadňovalo jejich výkon.  Pokud bylo nařízeno povinné testování byla tato skutečnost splněna.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z odpovědí se lze domnívat, že nová zavedená opatření jsou v obou společnostech téměř totožná. Pro Společnost Y však znamenalo zavedení těchto opatření větší náklady, jež byly důsledkem toho, že se zde před pandemií při poskytování OOPP nevyskytovalo větší použití dezinfekcí a respirátorů na rozdíl od Společnosti X, která jakožto subjekt působící v potravinářství musela respirátory a dezinfekce ve výrobní části používat již předtím.

## (7) Jak nákladné bylo pro podnik zavedení a provoz opatření v rámci pandemie?

Tabulka 11: Přehled odpovědí na otázku č.7

Společnost X	Společnost Y
Vzrostly náklady v segmentu sanitačních a hygienických pomůcek.	Vzrostly náklady v segmentu sanitačních a hygienických pomůcek.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z této otázky lze tvrdit, že nákladnost se projevila ve stejných oblastech. Hlavní nárůst nákladů byl z důvodu pořizování respirátorů, dezinfekcí a později i antigenních testů nařízených vládou. Co se týče obou společností, tak zde stanovení souhrnných nákladů nebylo provedeno.



**(8) Probíhá u vás zpětné hodnocení preventivních opatření (popřípadě jakou formou)?**

Tabulka 12: Přehled odpovědí na otázku č.8

<b>Společnost X</b>	<b>Společnost Y</b>
Hodnocení preventivních opatření se neprovádí.	Hodnocení preventivních opatření se neprovádí.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Ani v jedné společnosti se neprovádí hodnocení preventivních opatření. Z vykonaných rozhovorů, ale vyplývá, že zavedení těchto opatření mělo požadovaný efekt, jelikož nedošlo k hromadné nákaze zaměstnanců, ani nebyla žádná část organizace v karanténě.

**(9) Která oblast firmy byla podle vás pandemií nejvíce zasažena a jak se to projevilo?**

Tabulka 13: Přehled odpovědí na otázku č.9

<b>Společnost X</b>	<b>Společnost Y</b>
Pandemie se projevila v odbytu hotových výrobků a při nákupu strategické suroviny – hovězího masa.	Pandemie se projevila v realizaci staveb.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

U Společnosti X došlo k nejvýraznější změně v oblasti odbytu, kde byl zaznamenán pokles prodeje a pak také při nákupu strategické suroviny. Lze tvrdit, že tento fakt byl dán přísnými pandemickými opatřeními jak v ČR, tak v zahraničí (omezení cestování, omezený počet pracovníků a následný pokles produkce). U Společnosti Y byla nejvíce zasažena oblast realizace staveb. Od června roku 2020 se z důvodu obav investorů zastavily téměř všechny nové stavby a tento stav trval cca půl roku.

Souhrnně tedy můžeme konstatovat, že u obou společností byla negativně ovlivněna oblast jejich hlavní činnosti.

**(10) Máte v plánu změnu v rámci preventivních opatření nebo řízení rizik do budoucna?**

*Tabulka 14: Přehled odpovědí na otázku č.10*

<b>Společnost X</b>	<b>Společnost Y</b>
V horizontu následujících měsíců změny neplánují.	V horizontu následujících měsíců změny neplánují.
V případě vládních nařízení budou opatření upravena.	V případě vládních nařízení budou opatření upravena.
Jednou ročně probíhá pravidelná aktualizace zavedených opatření.	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z poslední části rozhovoru můžeme říci, že ani jedna společnost nehodlá v rámci následujících měsíců cíleně měnit opatření, avšak v případě nových vládních nařízení u nich samozřejmě dojde k úpravě. Dále u Společnosti X probíhá pravidelná aktualizace a prověřování preventivních opatření na roční bázi, zatímco u Společnosti Y nikoliv. Tento fakt může být důsledkem odlišných oborů působení. Jelikož v případě potravinářství dochází k častějším legislativním změnám, na něž musí Společnost X reagovat.

### 3.4 Analýza rizik ve zkoumaných společnostech

Stěžejní složkou této části práce je provedená analýza rizik, jež mohla nastat nebo už nastala v obou společnostech v době pandemie. Tato rizika byla určena na základě provedených řízených rozhovorů. Základem je využití pětibodové metody, jejíž popis je uveden ve druhé kapitole.

Škálu pro hodnocení tvoří tabulka s dvěma kritérii, jimiž jsou dopad jevu a pravděpodobnost jeho výskytu. Bodová hodnocení obou těchto kritérií byla provedena za spolupráce zástupců vybraných firem.

Součin obou hodnot pak bude následně zařazen do matice, podle níž bude určena velikost rizika pro oba podniky. Pro lepší znázornění je následně velikost rizika barevně rozlišena.



Obrázek 2: Barevné rozlišení velikosti rizik

Zdroj: Vlastní zpracování dle Střelce, 2015

#### Výpadek dodávek

Tabulka 15: Výpočet velikosti rizika u výpadku dodavatelů

Společnost	X	Y
Dopad	3	5
Pravděpodobnost	4	4
<b>Velikost rizika</b>	<b>12</b>	<b>20</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve Společnosti X toto riziko již nastalo s výpadkem či omezením od dodavatelů základní suroviny jejich produkce (tzn. masa), jenž bylo zapříčiněno nejenom vlivem pandemie a omezeným dovozem ze zahraničí, ale také vlivem rostoucích cen u tuzemských dodavatelů. I když toto riziko mohlo zásadně ovlivnit chod firmy například značným omezením výroby, firmě se dařilo tyto výpadky snižovat hledáním nových dodavatelů. U nového dodavatele však hrozil růst nákladů, jelikož cena surovin není totožná.

Ve Společnosti Y představuje riziko výpadku dodávek větší problém. Jelikož při realizaci staveb se používá větší množství specifických materiálů a produktů, snižuje se tedy

možnost jejich substituce jiným dodavatelem při výpadku stávajícího. S tímto rizikem se Společnost Y již musela vypořádat.

### Pokles poptávky

Tabulka 16: Výpočet velikosti rizika u výpadku odběratelů

Společnost	X	Y
Dopad	4	3
Pravděpodobnost	2	4
<b>Velikost rizika</b>	<b>8</b>	<b>12</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve Společnosti X toto riziko, jež vedlo k tomu, že odběratelé omezili své nákupy, což se projevilo poklesem zisku již částečně nastalo. U této společnosti na začátku pandemie došlo k mírnému poklesu domácího odbytu a omezení exportu jejich výrobků do zahraničních zemí. Zároveň je ale velmi nepravděpodobné, že by se nákupy a odběr zboží zastavil úplně, a to jak v mezinárodním, tak i tuzemském měřítku. V případě, že by k tomu došlo, mělo by to na Společnost X velmi negativní vliv.

Ve Společnosti Y vlivem pandemie již došlo k omezení realizace staveb. Hlavním důvodem bylo omezení investic s narůstající nejistotou situace. Zároveň došlo k poklesu realizací v zahraničních zemích. I když se Společnost X dokázala s tímto dočasným výpadkem nových poptávek po stavbách vypořádat, mělo to na její fungování značný dopad a nepodařilo se jim navrátit do předpandemické situace.

Z následující komparace tržeb vyplývá že u obou společností nastal po nástupu pandemie pokles poptávky. U Společnosti X byl tento pokles značně mírnější než u Společnosti Y, kdy mělo omezení investic do nemovitostí značný dopad.

Tabulka 17: Komparace tržeb zkoumaných společností

Společnost	X (potravinářská)	Y (stavební)
2019	42 134 383 Kč	187 785 521 Kč
2020	37 763 718 Kč	145 482 695 Kč
2021	38 924 482 Kč	152 273 357 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

## Hromadná nemocnost zaměstnanců

Tabulka 18: Výpočet velikosti rizika u hromadného onemocnění zaměstnanců

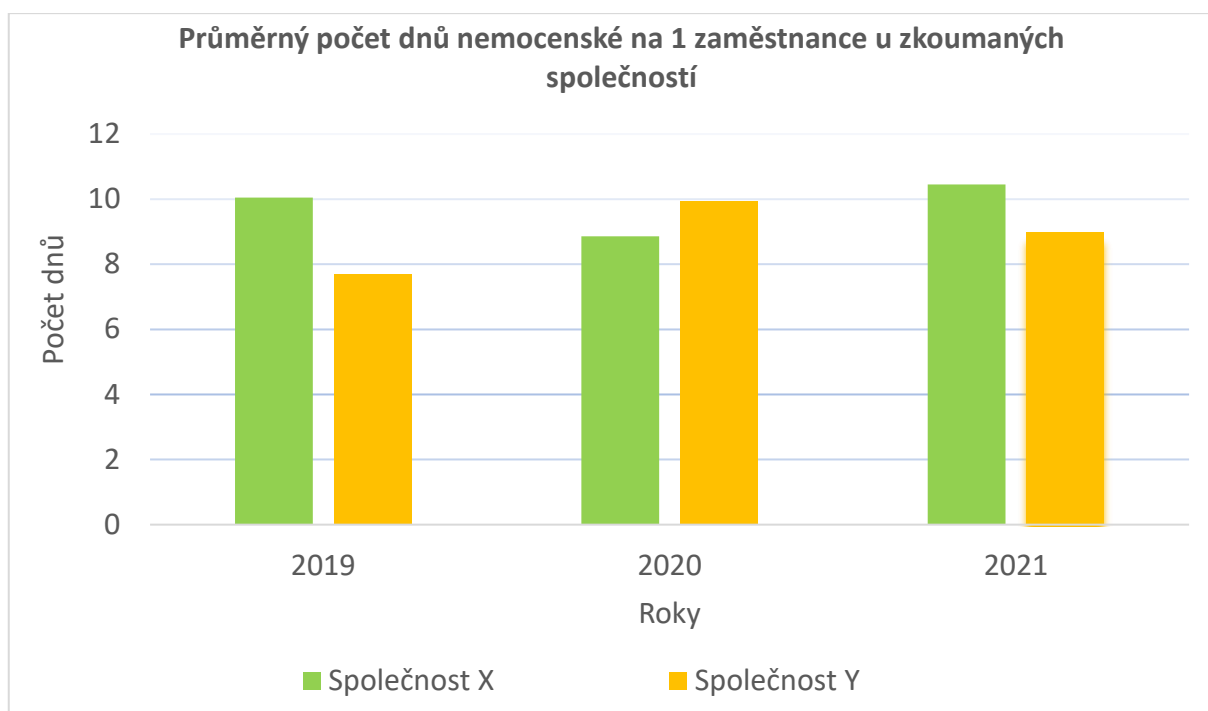
Společnost	X	Y
Dopad	5	5
Pravděpodobnost	2	3
<b>Velikost rizika</b>	<b>10</b>	<b>15</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro Společnost X by mělo hromadné onemocnění pracovníků velmi závažný dopad vzhledem k tomu, že by to způsobilo částečné či úplné uzavření výroby. Oproti tomu je pravděpodobnost, že toto nastane spíše malá, jelikož v potravinářství se musí běžně dodržovat přísnější hygienické standardy než ve Společnosti Y, jako například roušek v oblasti výroby a používání dezinfekcí.

Pro Společnost Y by byl dopad také vážný, jelikož by musela přerušit realizaci staveb. I když se společnost snaží o dodržování protiepidemických opatření, při práci na stavbách mnoho zaměstnanců pracuje bez použití respirátorů a použití dezinfekcí je také jen na uvážení zaměstnanců. Tudíž je pravděpodobnost toho, že se toto riziko vyskytne vyšší.

Z grafu (viz Obrázek 3) vyplývá, že ani v jedné společnosti nedošlo k hromadnému onemocnění zaměstnanců. Zároveň je zde ale patrný větší nárůst nemocnosti u Společnosti Y mezi lety 2019 a 2020.



Obrázek 3: Počet dnů nemocenské na jednoho zaměstnance zkoumaných společností

Zdroj: Vlastní zpracování

### Odchod zahraničních agenturních pracovníků

Toto riziko muselo značné množství organizací začít řešit se vznikem pandemie, jelikož jejím vlivem došlo k úplnému uzavření nebo omezení pohybu osob přes hranice států. Tato skutečnost měla za následek odchod pracovníků ze zahraničí, hlavně ze sousedních zemí jako Slovensko, Německo, ale třeba i Ukrajina.

Tabulka 19: Výpočet velikosti rizika u výpadku agenturních pracovníků

Společnost	X	Y
Dopad	3	3
Pravděpodobnost	5	2
<b>Velikost rizika</b>	<b>15</b>	<b>6</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

U Společnosti X již k tomuto došlo v začátcích pandemie, když byl omezen pohyb osob přes hranice. Zároveň se ale tato skutečnost nedotkla hlavní činnosti firmy, ale jen podpůrných procesů, jež nebyli stěžejní pro fungování firmy, jako například výpadek u pracovníků zajišťujících úklid a dezinfekci prostor.

U Společnosti Y je méně pravděpodobné, že k tomuto dojde. Všechny činnosti zde zajišťují převážně pracovníci z ČR, a i kdyby k tomuto riziku došlo neovlivnilo by to zásadně chod firmy.

### Náklady spojené s nárůstem legislativních požadavků

Nejistota v oblasti vládních nařízení se začala projevovat již se začátkem pandemie. Vláda velmi často vydávala nová opatření, jež mohla zásadně ovlivnit fungování podniků. Jedním z těchto opatření bylo například omezení počtu pracovníků na pracovišti, nošení respirátorů či povinné testování. Kromě těchto změn by vláda mohla v případě nouze přistoupit i k úplnému uzavření podniků a tím i celé ekonomiky země.

Tabulka 20: Výpočet velikosti rizika u legislativních změn

Společnost	X	Y
Dopad	4	4
Pravděpodobnost	3	3
<b>Velikost rizika</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Pro obě společnosti byla možnost nastání tohoto rizika stejně pravděpodobná. Vzhledem k tomu, že již nyní došlo v rámci vládních opatření k významným změnám lze předpokládat, že mohou přijít i další legislativní omezení. Pro podniky znamenají tato omezení značný problém a na nastalé změny musí okamžitě reagovat a přizpůsobit tomu svoji činnost.

## Přehledové tabulky analýzy rizik

K lepšímu znázornění je v zde uvedena souhrnná přehledová tabulka použité pětibodové metody, ve které jsou znázorněna umístění všech rizik dle jejich velikosti. Zároveň je zde vypočtena průměrná rizikovitost obou společností, jako aritmetický průměr velikosti jednotlivých rizik. Zároveň se zde nachází i stručný komentář obou společností k vybraným rizikům a jak se je v rámci svého fungování pokoušela řešit nebo stále ještě řeší.

### Společnost X

Tabulka 21: Přehledová tabulka analýzy rizik Společnosti X

Pravděpodobnost výskytu jevu	5			Odchod zahraničních agenturních pracovníků		
	4			Výpadek dodávek		
	3				Náklady spojené s nárůstem legislativních požadavků	
	2				Pokles poptávky	Hromadná nemocnost zaměstnanců
	1					
		1	2	3	4	5
		Dopad jevu				

Zdroj: Vlastní zpracování



Jak je z tabulky patrné u Společnosti X je největší riziko v případě výpadku dodávek, agenturních pracovníků a dále legislativní změny.

Průměrná rizikovost Společnosti X je pak na základě aritmetického průměru určena následovně: 
$$X = \frac{12+8+10+15+12}{5} = 11,4$$

### **Komentáře k jednotlivým rizikům ve Společnosti X**

Co se týče výpadku dodávek, Společnost X zde řešila spíše než úplný výpadek omezení dodávaného množství od jednotlivých dodavatelů.

Tento problém řešila nalezením většího množství dodavatelů. Pokles poptávky nebyl Společností X nijak řešen.

Riziko hromadného onemocnění je zde ošetřováno přísným dodržováním hygienických pravidel, a to zejména v oblasti výroby. Vyřešení problému výpadku agenturních pracovníků, kteří v rámci outsourcingu vykonávali některé podpůrné činnosti ve firmě bylo vyřešeno nalezením jiné firmy, jež byla schopna tyto oblasti zabezpečit.

Oblast nákladů v rámci legislativních změn společnost řešila pouze dodržováním všech nově vyhlášených omezení a opatření. Legislativní změny nemohla společnost svými rozhodnutími ovlivnit.

## Společnost Y

Tabulka 22: Přehledová tabulka analýzy rizik Společnosti Y

Pravděpodobnost výskytu jevu	5					
	4			Pokles poptávky	Výpadek dodávek	
	3				Náklady spojené s nárůstem legislativních požadavků	
	2			Odchod zahraničních agenturních pracovníků		
	1					
		1	2	3	4	5
		Dopad jevu				

Zdroj: Vlastní zpracování

Z této tabulky vyplývá skutečnost, že největším rizikem pro Společnost Y je výpadek dodávek.

Průměrná rizikovost Společnosti X je pak na základě aritmetického průměru určena

následovně: 
$$Y = \frac{20+12+15+6+12}{5} = 13$$

## **Komentáře k jednotlivým rizikům ve Společnosti Y**

V případě výpadku dodávek se Společnost Y snažila tuto skutečnost řešit nalezením jiného dodavatele. Mnohokrát se ale stalo, že se nového dodavatele nepodařilo najít a muselo dojít k přerušení realizace celé stavby. Pokles poptávky byl dle obchodního ředitele společností neovlivnitelný, jelikož s nástupem pandemie došlo ke zvýšení nejistoty, a to jak u velkých investorů, tak ze strany domácností. Tyto subjekty hromadně omezovaly své náklady zároveň s většími investicemi, jako je například stavba domu.

U hromadné nemocnosti zaměstnanců společnost poskytovala zaměstnancům dezinfekce, respirátory a v případech kdy to bylo možné i oddělené pracoviště. Avšak nutno zmínit, že v prostředí realizace staveb je dodržení značně složitější a mnohdy zde byla neochota ze strany zaměstnanců. I přes tento fakt došlo jen k ojedinělým případům nemoci a hromadný výpadek nenastal. Výpadek agenturních pracovníků společnost v době pandemie nemusela řešit, jelikož je zde většina činností zajišťována obyvateli z České republiky.

Náklady spojené s legislativními změnami byli opět pro Společnost Y neovlivnitelné, a i zde docházelo pouze k přizpůsobení se nově nastalým skutečnostem a vyhlášením ze strany vlády.

### 3.5 Ekonomická analýza preventivních opatření

V následujících části je provedeno vyčíslení nákladů na preventivní opatření v době pandemie v obou zapojených společnostech. Na základě poskytnutých dat je zde kromě celkových nákladů nutných na jednotlivá preventivní opatření vypočteny také průměrné náklady na 1 měsíc pro obě společnosti.

Zkoumaným obdobím pro tuto část je rok 2021. V rámci preventivních opatření zde budou uvedeny náklady na dezinfekční prostředky, osobní ochranní pracovní prostředky a také na antigenní testování. U oblasti antigenního testování jsou zde náklady po odečtení státního příspěvku, jenž v obou společnostech činil 60 Kč na jeden provedený test.

#### Souhrnné náklady na preventivní opatření

Tabulka 23: Vyčíslení souhrnných nákladů na preventivní opatření

Společnost	X	Y
Dezinfekční prostředky	54 710 Kč	35 383 Kč
OOPP	89 534 Kč	71 913 Kč
Antigenní testy	27 800 Kč	40 400 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>172 044 Kč</b>	<b>147 696 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle podkladů společnosti

Z tohoto vyčíslení je patrné, že náklady Společnosti X byly i při menším počtu zaměstnanců větší. Tuto skutečnost lze přičítat nejen zvýšeným hygienickým nárokům, jež jsou nutné v potravinářství, ale také faktem, že u Společnosti Y došlo ke značnému poklesu realizace staveb, a tudíž se i snížila spotřeba těchto prostředků.

#### Průměrné náklady za jeden měsíc na jednoho zaměstnance

Tabulka 24: Vyčíslení měsíčních nákladů na BOZP na jednoho zaměstnance

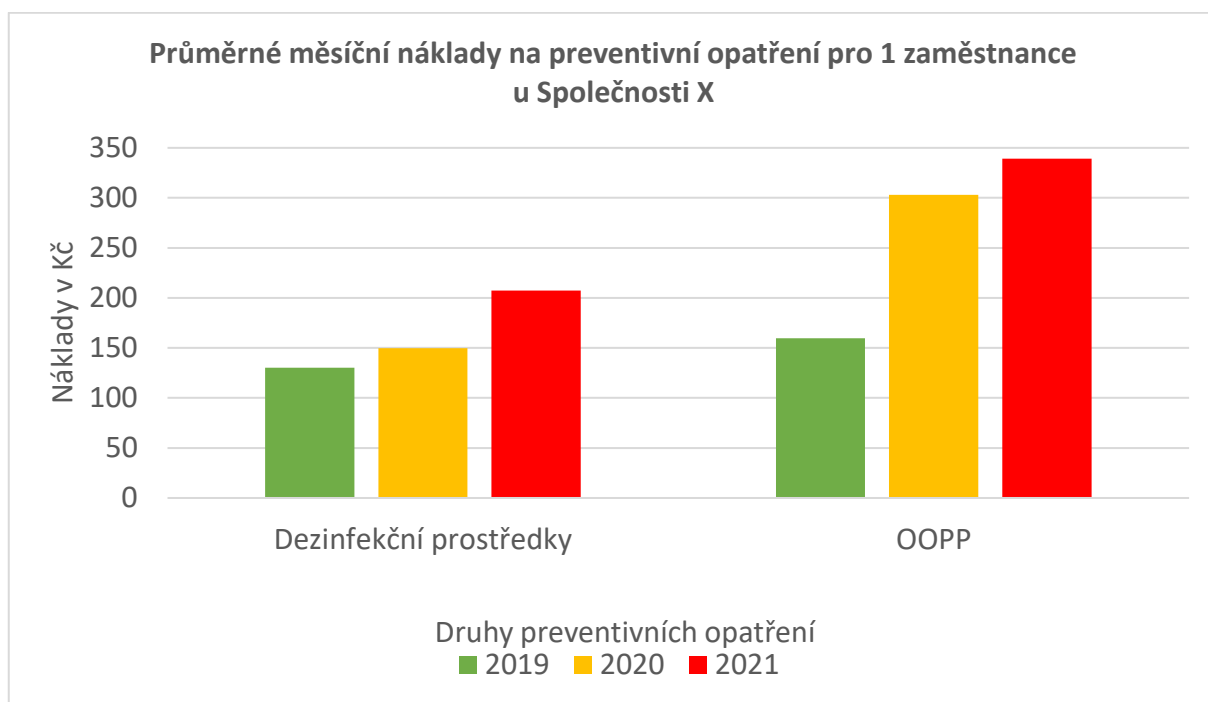
Společnost	X	Y
Dezinfekční prostředky	207,22 Kč	77,59 Kč
OOPP	339,14 Kč	157,70 Kč
Antigenní testy	105,32 Kč	88,60Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>651,68 Kč</b>	<b>323,89 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle podkladů společnosti

Zde je opět patrné, že průměrné měsíční náklady Společnosti X převyšují náklady Společnosti Y, a to konkrétně o 327,79 Kč.

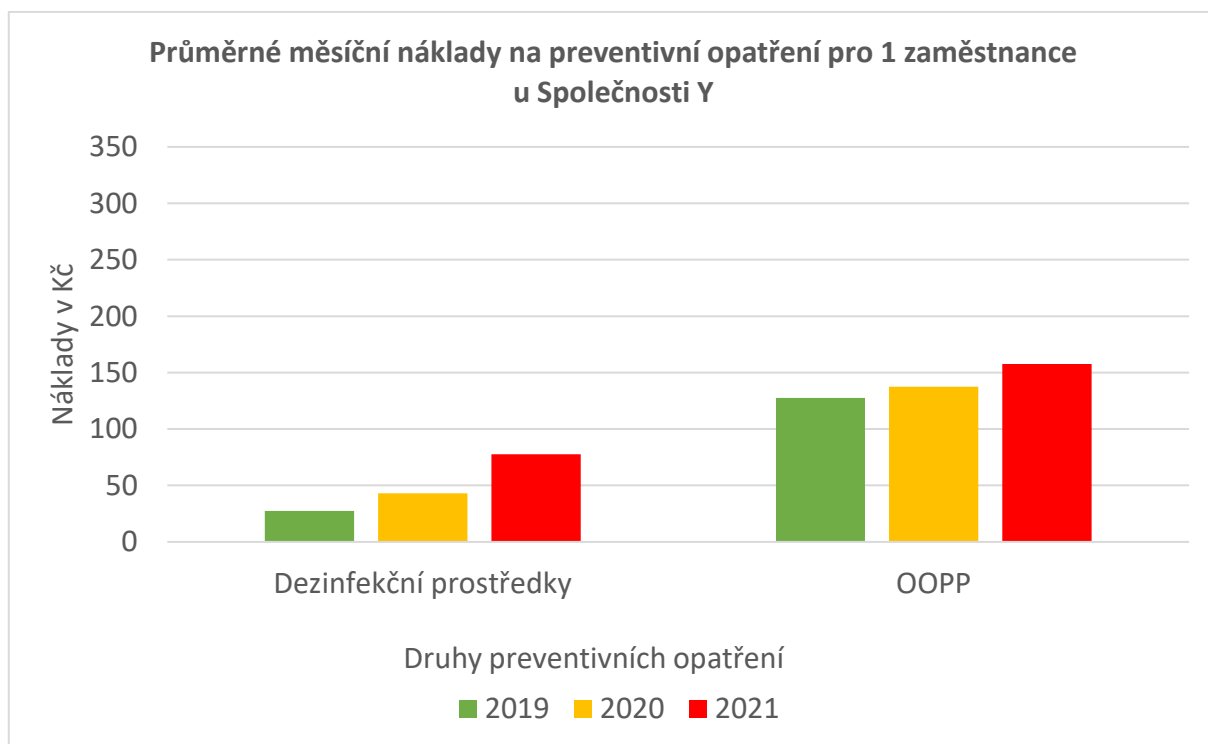
V následujících grafech (viz Obrázek 4 a Obrázek 5) je znázorněn vývoj nákladů vynaložených na preventivní opatření na jednoho zaměstnance v obou podnicích od roku 2019

do roku 2021. Z těchto informací lze jednoznačně říci, že u obou společností došlo s nástupem pandemie ke zvýšení vynaložených nákladů na tato opatření. K největšímu rozdílu došlo u Společnosti X v oblasti OOPP, a to mezi lety 2019 a 2020.



Obrázek 4: Průměrné měsíční náklady na preventivní opatření u Společnosti X

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 5: Průměrné měsíční náklady na preventivní opatření u Společnosti Y

Zdroj: Vlastní zpracování

## **4 SHRNU TÍ A DOPORU ČENÍ PRO SPOLEČNOSTI**

Tato část práce je věnovaná shrnutí zjištěných informací z předcházejících částí. Jedná se o sumarizaci poznatků z uskutečněného řízeného rozhovoru zaměřeného na otázky týkající se oblasti BOZP a problematiky šíření nemoci Covid 19 na pracovišti, analýzy rizik a také z ekonomické analýzy preventivních opatření. Následně zde jsou uvedena i doporučení pro podnikový management obou zapojených společností, jež by měla přispět k lepšímu fungování podniku ve zkoumané oblasti.

### **Shrnutí zjištění řízeného rozhovoru**

Z provedeného rozhovoru se lze domnívat, že přístup obou společností k řízení krizí, rizik a preventivních opatření je až na několik menších odchylek srovnatelný vliv. Tyto odchylky lze přičítat hlavně rozdílné oblasti, v níž společnosti působí. Hlavní rozdíl spočívá v případě krizových plánů, kdy se u Společnosti X jakožto u potravinářského subjektu používá systém IFS (International Food Standard). Shodnými oblastmi jsou pak například hodnocení rizik, které ani jedna společnost neprovádí. Dále zavedená preventivní opatření s příchodem pandemie, či dopad pandemie na fungování firmy.

### **Shrnutí analýzy rizik**

Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že největším rizikem pro Společnost X je odchod zahraničních agenturních pracovníků, k němuž vlivem pandemie již došlo. U Společnosti Y je největším rizikem výpadek dodávek, což lze přičítat odvětví, kde firma působí, tudíž realizaci staveb. Pro obě je však stejná velikost rizika týkající se legislativních změn. Tuto skutečnost ani jeden ze subjektů svým chováním nemůže ovlivnit a tyto změny jsou již od začátku pandemie velmi časté tudíž jim tyto firmy musí svoji činnost přizpůsobovat.

Z hlediska výpočtu průměrné rizikovosti, jež se stanovila na základě aritmetického průměru velikosti vybraných rizik bylo zjištěno, že tato hodnota je vyšší u Společnosti Y, u níž je tato hodnota 13. U Společnosti X se jedná o hodnotu 11,4. Lze říci, že hlavním důvodem tohoto rozdílu, je odlišná oblast činnosti obou firem.

### **Shrnutí ekonomické analýzy preventivních opatření**

Vyčíslení nákladů, jež obě společnosti vynaložili na preventivní opatření v roce 2020 v rámci pandemie jsou velmi podobná. Oba subjekty měli na antigenní testování příspěvek od pojišťoven 60 Kč na jeden provedený test a tím pádem je rozdíl v těchto částkách způsoben jen počtem zaměstnanců obou společností. U Společnosti Y byla tato částka za rok 2020 o 12 600 Kč větší.

Částka vynaložená na ochranné prostředky a na čisticí prostředky byla i přes menší počet zaměstnanců větší u Společnosti X. Ze zjištěných informací lze konstatovat, že tento rozdíl je zapříčiněn faktem, že Společnost X působí v potravinářství. Z tohoto důvodu je zde i větší důraz na dodržování hygienických a dalších ochranná opatření, a to hlavně v oblasti výroby. Rozdíl v částkách vynaložených na čisticí prostředky činí 19 327 Kč a u ochranných prostředků 17 621 Kč.

## Doporučení

I když se oběma společnostem podařilo překonat potíže vzniklé v době pandemie, které způsobily nejen omezení jejich činnosti, ale i pokles zisku, existují zde oblasti působení, jež mohly tyto negativní dopady zmenšit. Na základě provedených rozhovorů a analýzy rizik jsou pro firmy uvedená doporučení shrnuta v následující tabulce.

Tabulka 25: Přehledová tabulka pro doporučení

Společnost	X	Y
<b>Doporučení č. 1</b>	Zajistit alternativní pracovní sílu z důvodu odchodu zahraničních agenturních pracovníků v době pandemie.	Zřídit samostatnou pozici pracovníka zabývajícího se oblastí BOZP.
<b>Doporučení č. 2</b>	Více diverzifikovat odbytové činnosti a rozšířit poskytování množstevních slev v reakci na možný odliv odběratelů.	Zvyšovat angažovanost dělníků v rámci dodržování protiepidemických opatření.
<b>Doporučení č. 3</b>	Alokovat finanční prostředky do předzásobení se klíčovými surovinami.	Alokovat finanční prostředky do předzásobení se klíčovými surovinami.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

U Společnosti X, vzhledem k riziku odchodu zahraničních agenturních pracovníků, by bylo vhodné zavést jako dočasné opatření v době pandemie navazování spolupráce se subjekty, jež se s tímto výpadkem nepotýkají. U těchto firem ale hrozí, že Společnosti X vzrostou náklady s ohledem na to, že cena služeb nemusí být totožná.

Dále zde bylo řečeno, že v rámci pandemie došlo u Společnosti X k mírnému poklesu jak domácího, tak zahraničního odbytu. Tento nedostatek by firma mohla zmenšit tím, že se bude snažit rozšířit spektrum svých zákazníků. Lze se domnívat, že tento pokles byl způsobem i méně častými návštěvami obchodních sítí v době pandemie ze stran odběratelů. Zde by bylo vhodné zavést například množstevní slevy pro zákazníky, jež by umožnily zvýšit zisky i s ohledem na skutečnost, že se frekvence návštěv snížila.

Jako další doporučení pro Společnost X je vytvořit strategii na předzásobení se surovinami. S nástupem pandemie došlo u této společnosti k problémům v souvislosti s omezením dodávek, tomuto faktu mohla firma zamezit předzásobením se surovinami. Zároveň je ale nutné zmínit, že firmě v případě zavedení této strategie vzrostou náklady související se skladováním surovin.

U Společnost Y by bylo vhodné zřídit pozici pracovníka zabývajícího se výhradně dodržováním a zabezpečováním opatření v oblasti BOZP. V současnosti má tato opatření na starosti obchodní ředitel, který je i jedním ze zakladatelů celého podniku a lze se domnívat, že zřízení samostatné pracovní pozice zaměřené na oblast BOZP by přispělo k lepšímu zabezpečení činností souvisejících s touto oblastí.

I když se ve Společnosti Y nevyskytlo hromadné nemocnění zaměstnanců, došlo zde k jednotkám případů onemocnění Covid 19 na pracovišti. V této oblasti by bylo vhodné, aby bylo na pracovištích při realizaci staveb dbáno na větší dodržování hygienických i protiepidemických opatření. K tomuto účelu může posloužit například podpora osobní odpovědnosti každého zaměstnance nebo dohled vybraného nadřízeného pracovníka. V rámci zvýšení angažovanosti by společnost mohla například zaměstnance více školit a informovat o rizicích v rámci BOZP, a to i nad rámec uskutečňovaných povinných školení. Dalším možným řešením by bylo například zavedení informativní kampaně k této problematice, kde by na pracovišti byly vytvořeny infografiky či další grafická zpracování, jež by zaměstnancům poskytovala důležité informace.

Pro Společnost Y by stejně jako pro Společnost X bylo vhodné zavést strategii pro předzásobení se surovinami, aby byli následky omezení ze stran dodavatelů co nejnižší. I zde je ale nutné počítat s většími náklady nutnými na skladování.



## ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala tématem prevence a rizik v oblasti ochrany podniku v době pandemie. I přes složitou situaci, v níž se všechny podniky ocitly již v roce 2020 se začátkem celosvětové pandemie, se většině z nich podařilo této skutečnosti čelit a nadále pokračovat ve své činnosti. Významnou částí, jež subjektům umožnila odolat těmto vlivům bylo řízení rizik a zavedení preventivních opatření, jejichž použití umožnilo přečkat tuto vzniklou krizi.

Práce byla rozdělena do 4 hlavních částí. První část byla věnována teoretickému vymezení základních pojmů souvisejících s riziky, krizovým managementem a preventivními opatřeními včetně klasifikace rizik. Tato terminologie byla stěžejní pro pochopení problematiky a následujících částí.

Druhá kapitola byla zaměřena na řízení a analýzu rizik v oblasti BOZP. Byly zde uvedeny metody pro identifikaci rizik a také pro jejich následné hodnocení. Dalšími složkami bylo i uvedení postupu pro stanovení preventivních patření a nutná dokumentace, jež musí být v rámci řízení rizik vedena

Třetí část byla zacílena na analýzu rizik a preventivní opatření v oblasti související s BOZP a zamezením šíření nemoci Covid 19 ve vybraných společnostech. Kromě stručného popisu podnikatelského prostředí v ČR od začátku pandemie, zde byl uveden i řízený rozhovor se zástupci obou subjektů. Dále zde byla provedena analýza vybraných rizik použitím pětibodové metody a vyčíslení nákladů na preventivních opatření zavedená v rámci zapojených firem.

Poslední část se věnovala shrnutí poznatků z předchozích částí. Následně zde byla uvedena doporučení pro podnikový management obou společností i s následným stručným komentářem k těmto návrhům.

Cílem této práce bylo provést komparaci vybraných podniků se zaměřením na rizika a preventivní opatření v oblasti BOZP a zabezpečení proti šíření nemoci Covid 19.

V obou organizacích byl proveden řízený rozhovor směřovaný k otázkám z oblasti BOZP, dopadu pandemie na činnosti firmy a zavedená preventivní opatření na pracovištích. Dále byla provedena také analýza rizik, kde byla použita pětibodová metoda. Na základě této analýzy bylo číselně ohodnoceno pět vybraných rizik a následně i určena průměrná míra rizikovosti. Součástí byla i ekonomická analýza nákladů na preventivní opatření. Výsledkem

z těchto částí byla doporučení pro podnikový management obou společností, jež by měla sloužit ke zlepšení stávající praxe.

Na základě vymezení teoretických pojmů souvisejících s problematikou rizik a jejich prevence, provedení řízeného rozhovoru, analýzy rizik a ekonomické analýzy preventivních opatření a na základě formulace doporučení pro obě společnosti lze říci, že cíle této práce bylo dosaženo.

## POUŽITÁ LITERATURA

- Analýza a řízení rizik BOZP, 2021. In: Dokumentace BOZP [online]. [cit. 2021-11-23].  
Dostupné z: <https://www.dokumentacebozp.cz/aktuality/analyza-rizik-bozp-rizeni-hodnoceni-identifikace-management/>
- Co obsahuje dokumentace BOZP, 2021. In: Dokumentace BOZP [online]. [cit. 2021-11-23].  
Dostupné z: <https://www.dokumentacebozp.cz/aktuality/co-obsahuje-dokumentace-bozp-prehled-toho-nejdulezitejsiho>
- Ekonomická a finanční rizika, 2015. In: ManagementMania [online]. Wilmington (DE) 2011-2021, [cit. 04.11.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ekonomicka-a-financi-rizika>
- HOSPODÁŘSKÁ KOMORA, 2020. Sledujte vývoj událostí den po dni. 2020. In: Komora [online]. [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: <https://komora.cz/sledujte-vyvoj-udalosti-z-predeslych-dnu/>
- Koronavirus jako vykřičník, 2021. In: E-News [online]. [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: <https://e-news.cz/2021/05/koronavirus-jako-vykricnik-firmy-si-zacaly-vice-hlidat-finance-a-jsou-opatrnejsi-v-planovani/>
- MCDERMOTT, R. E., R. J. MIKULAK a M. R. BEAUREGARD, 2008. The basics of FMEA. 2nd ed. New York: CRC Press. ISBN 978-1-4398-0961-7.
- Metody a způsoby hodnocení rizik, 2021. In: Dokumentace BOZP [online]. [cit. 2021-11-23].  
Dostupné z: <https://www.dokumentacebozp.cz/aktuality/metody-hodnoceni-rizik-bozp/>
- MVČR, 2021. Pojmy: Riziko. In: Ministerstvo vnitra ČR [online]. [cit. 2021-11-04]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/riziko.aspx>
- NEUGEBAUER, T., 2018. *Vyhledání a vyhodnocení rizik v praxi*. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-072-2.
- OOPP, 2021. In: Dokumentace BOZP [online]. [cit. 2021-12-02]. Dostupné z: <https://www.dokumentacebozp.cz/aktuality/oopp-poskytovani-smernice-evidencni-listy-prava-a-povinnosti/>
- Politická rizika, 2015. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2021. [cit. 04.11.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/politicka-rizika>
- Prevence rizik, 2021. In: ZS BOZP [online]. [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/prevence-rizik/183-desatero-pro-zamestnavatele>
- Rizika a nebezpečí, 2021. In: ZS BOZP [online]. [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/prevence-rizik/rizika-a-nebezpeci/371-metody-hodnoceni-rizik>

- Řízení rizik BOZP, 2019. In: Bezpečnost práce info [online]. [cit. 2021-12-01]. Dostupné z:  
<https://www.bezpecnostprace.info/rizika/rizeni-rizik-bozp/>
- SMEJKAL, V. a K. RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- Sociální rizika, 2015. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2021. [cit. 04.11.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/socialni-rizika>
- STŘELEČ, J., 2015. Analýza rizik. In: Vlastní cesta [online]. [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/analyza-rizik-risk/>
- ŠIMEK, M., 2015. Co je BOZP. In: BOZP [online]. [cit. 2021-11-23]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-bozp/>
- Technická (technologická) rizika, 2015. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2021. [cit. 04.11.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/technicka-technologicka-inovacni-rizika>
- VOLKO, V., 2007. Co je to FTA. In: Volko [online]. [cit. 2021-11-25]. Dostupné z: [https://www.volko.cz/w\\_co\\_je\\_to\\_FTA.php](https://www.volko.cz/w_co_je_to_FTA.php)
- What is fault tree analysis, 2021. In: Limble CMMS [online]. [cit. 2021-11-25]. Dostupné z: <https://limblecmms.com/blog/fault-tree-analysis/>
- Zákoník práce: změny zákoníku práce od 1.1.2021*. Ostrava: Sagit, [2020]. ÚZ. ISBN 978-80-7488-457-3.
- ZAPLETALOVÁ, Š., 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-85-9.
- Záznam o školení BOZP, 2018. In: Školení BOPZ [online]. [cit. 2021-12-02]. Dostupné z: <https://www.skolenibozp.cz/aktuality/zaznam-o-skoleni-bozp/>
- Zürich North America, 2019. Introducing ZHA. In: MHEC [online]. 2019 [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: [https://www.mhec.org/sites/default/files/resources/030819Fairfield\\_Analysis\\_Paralysis.pdf](https://www.mhec.org/sites/default/files/resources/030819Fairfield_Analysis_Paralysis.pdf)

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**PŘÍLOHA A:** Řízený rozhovor ve Společnosti X

**PŘÍLOHA B:** Řízený rozhovor ve Společnosti Y

## PŘÍLOHA A – Řízený rozhovor ve Společnosti X

1. Jaká je Vaše pozice ve společnosti? Jak dlouho ji vykonáváte? Jaký máte podíl na zavádění opatření v souvislosti s pandemií.

*V současné době pracuji na pozici manažera kvality. Vykonávám ji v této společnosti necelé tři roky s tím, že předtím jsem působila na jiné pozici v této společnosti. Na zavádění opatření jsem se podílela společně s ředitelem společnosti.*

2. Jakým způsobem se ve Vaší společnosti zabýváte prevencí BOZP a riziky pandemie?

*Společnost má zpracovaný plán na prevenci BOZP. Každý zaměstnanec musí 1x ročně absolvovat školení na BOZP. Co se týče rizik v oblasti pandemie analyzujeme je podle aktuálních informací zavedených vládou a na základě jejich závažnosti.*

3. Kdo kromě Vás se podílí na návrhu a implementaci BOZP opatření?

*Plán BOZP pro naši společnost připravuje externí firma, která při tvorbě plánu provádí konzultace s příslušnými pracovníky. Jak jsem již předtím zmiňovala kromě mě se na opatřeních v rámci společnosti podílí i ředitel.*

4. Existují u vás plány a strategie pro případ krizí? Používáte plány v rámci Business Continuity management?

*V rámci implementovaného systému IFS (International Food Standard) máme funkční směrnici s názvem PJ-10 Krizový management, která řeší postupy v krizových situacích.*

5. Jaká opatření v rámci BOZP jste měli zavedená před příchodem pandemie?

*V rámci zavedených hygienických standardů se ve výrobě běžně používala dezinfekce na ruce při vstupu do výroby a na jednotlivých pracovištích. Běžné byly i jednorázové rukavice a roušky při práci s otevřeným produktem. V oblasti administrativy toto samozřejmě předtím nebylo, ale byla zde možnost práce z domova.*

6. Jaká nová opatření jste museli řešit s příchodem pandemie?

*Vzhledem k charakteru potravinářské výroby jsme žádná radikální opatření v oblasti výroby nepřijímali. V oblasti administrativy jsme zavedly respirátory a dezinfekce. V případě povinného testování antigenním testem u nás byla tato skutečnost splněna.*

7. Jak nákladné bylo pro podnik zavedení a provoz opatření v rámci pandemie?

*Náklady vzrostly hlavně v rámci růstu cen segmentu sanitačních a hygienických pomůcek.*

8. Probíhá u vás zpětné hodnocení preventivních opatření (popřípadě jakou formou)?

*Preventivní opatření v naší společnosti systematicky nehodnotíme, ale z mého pohledu mohu říci, že preventivní opatření se projevila kladně v tom, že ve společnosti nepropukla žádná hromadná pandemie, ani nebyla žádná část výroby v karanténě.*

9. Která oblast firmy byla podle vás pandemií nejvíce zasažena a jak se to projevilo?

*Důsledky pandemie se projevily jak v odbytu hotových výrobků, a to hlavně v zahraničí, ale i mírným poklesem v rámci ČR. Dále se projevila i v nákupu strategické suroviny – hovězího masa.*

10. Máte v plánu změnu v rámci preventivních opatření nebo řízení rizik do budoucna?

*Preventivní opatření a řízení rizik nejsou dogmatem, ale o žádných změnách momentálně neuvažujeme. Pokud dojde ke změnám vládních opatření, tak samozřejmě dojde k jejich změně. Jednou ročně také provádíme pravidelnou aktualizaci zavedených opatření.*

## PŘÍLOHA B – Řízený rozhovor ve Společnosti Y

1. Jaká je Vaše pozice ve společnosti? Jak dlouho ji vykonáváte? Jaký máte podíl na zavádění opatření v souvislosti s pandemií.

*Pracuji na pozici obchodního ředitele a zároveň jednatele společnosti. Tyto pozice zastávám už 5 let, ale ve společnosti jako její spoluzakladatel působím již od jejího vzniku. Opatření mám na starosti já, stejně jako oblast financí.*

2. Jakým způsobem se ve Vaší společnosti zabýváte prevencí BOZP a riziky pandemie?

*Samozřejmě jsou zde plány v rámci prevence v BOZP. Při realizaci staveb také musí být přítomen koordinátor BOZP. Zároveň i každý zaměstnanec podstupuje 1x za 2 roky absolvovat školení v této oblasti. Pro rizika máme zavedenou bodovou škálu na základě jejich závažnosti. Pro oblast rizik souvisejících s pandemií je řešíme podle nařízení vlády.*

3. Kdo kromě Vás se podílí na návrhu a implementaci BOZP opatření?

*Plán BOZP má na starosti při realizaci staveb její zadavatel. Na opatřeních se kromě mě podílí i má asistentka, která kontroluje aktuálně platná nařízení a povinnosti.*

4. Existují u vás plány a strategie pro případ krizi? Používáte plány v rámci Business Continuity management?

*Žádné plány v naší společnosti nepoužíváme. Na stavbách vše funguje jinak (například i celodenní nošení respirátorů zaměstnanci při některých činnostech odmítají, proto jim dáváme práci odděleně). A vzhledem k neustále se měnícím nařízením nelze nic pořádně plánovat.*

5. Jaká opatření v rámci BOZP jste měli zavedená před příchodem pandemie?

*Všichni zaměstnanci mají při realizaci staveb k dispozici OOPP nutná pro jejich ochranu. Zaměstnanci z oblasti administrativy mohli pracovat z domova.*

6. Jaká nová opatření jste museli řešit s příchodem pandemie?

*Všem zaměstnancům byly poskytnuty respirátory a dezinfekce. Jak jsem již zmiňoval v případě, že zaměstnanci odmítali nošení respirátorů, snažili jsme se o zavedení oddělených pracovišť. Samozřejmě jsme naše zaměstnance i testovali, když to bylo povinné.*

7. Jak nákladné bylo pro podnik zavedení a provoz opatření v rámci pandemie?

*Nejvíce naše náklady vzrostly v oblasti hygienických pomůcek, z důvodu nutného nákupu dezinfekcí, ale i respirátorů.*

8. Probíhá u vás zpětné hodnocení preventivních opatření (popřípadě jakou formou)?

*Takovéto hodnocení u naší firmy neprobíhá, ale případy nakažených byli u naší společnosti opravdu velmi nízké a nikde k hromadnému šíření nedošlo.*



9. Která oblast firmy byla podle vás pandemií nejvíce zasažena a jak se to projevilo?

*Nejvíce samozřejmě realizace! Pandemie nastoupila v plném rozsahu v 03/2020 a v 05-06/2020 se nám zastavily skoro všechny nové stavby. Investoři se obávali, co se bude dále dít a tato situace trvala cca půl roku, než došlo k pozvolnému rozjetí všech staveb. Zároveň jsme se, ale stále nedostali do stavu, jenž byl v naší společnosti před pandemií.*

10. Máte v plánu změnu v rámci preventivních opatření nebo řízení rizik do budoucna?

*Momentálně neplánujeme změny, ale nelze nic předvídat a když dojde ke změně situace vládou, tak dojde k úpravě.*